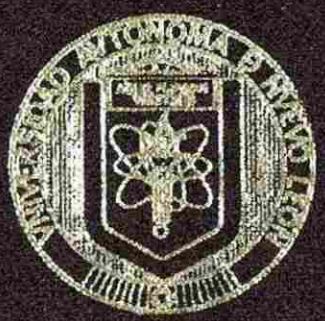
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL



"MUJERES, HOMBRES O ANDROGINIA:
ESTILO DE DIRECCION Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA GRAN EMPRESA REGIOMONTANA"

T E S I S

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRIA EN
PSICOLOGIA LABORAL

P R E S E N T A

LIC. ARACELLY AGREDA PEREZ

MONTERREY, NUEVO LEON, MEXICO
MARZO DE 1989

TM
Z7201
FPs
1989
A3
Ej.2

1020091000

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MUJERES HOMBRES O ANDROGINIA
ESTILO DE DIRECCION Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GRAN EMPRESA REGIOMONTANA

T E S I S

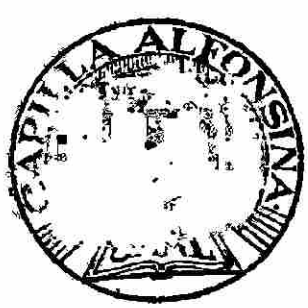
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

P R E S E N T A

LIC ARACELLY AGREDA PEREZ

MONTERREY, NUEVO LEON, MEXICO
MARZO DE 1999

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



162201

A MIS PADRES: Bernardo y Lida, pilares de mi vida, gracias les doy por su apoyo, comprensión y por su ayuda abierta y desinteresada que me ha permitido toda mi vida sentirme segura y protegida. Gracias por la confianza que han depositado en mi, mil gracias por su amor. Mi admiración, amor y compromiso para con ustedes es tan grande que el afán de nunca defraudarlos ha sido la fuerza que me ha permitido luchar por cumplir con las metas que juntos trazamos.

A MIS HERMANOS: Bernardo y Nayith. Les agradezco el ejemplo que con sus vidas me han brindado, y ese amor puro que aún en la distancia, la certeza de su apoyo me hizo sentirlos siempre a mi lado.

A BLANQUITA: Le agradezco el apoyo que me ha brindado, y la confianza de hacerme sentir parte de su familia, permitiéndome tener lejos de mi país la alegría propia de una casa y la calidez de un hogar. A Carlitos y Ana Laura quienes con su cariño hicieron más placenteros cada día que pasé a su lado.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron a mis estudios de Maestría que culminan con la presentación de esta tésis:

A cada uno de los ejecutivos por haberme permitido la realización de esta investigación en sus respectivas Organizaciones y por toda la colaboración y facilidades prestadas sin la cual no hubiese sido posible la elaboración de esta tésis.

Con admiración y respeto al Lic. Patricio Pimentel, coordinador de la Maestría y Asesor de esta tésis, quien siempre mostró una gran disposición en brindarme la ayuda y apoyo necesario así como sus conocimientos.

Al cuerpo docente de la Maestría de Psicología Laboral, a la Lic. Marina Duque por todo el apoyo que me brindaron durante mis estudios de Maestría.

A mis compañeros de la Generación 1987-1989 en especial a Amelia, Graciela, Beatriz y Malena. Benjamín, Andrés y Gerardo por los maravillosos momentos compartidos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A las familias Martínez Caballero, Leal Dávila, y Mireles Dávila por su amistad y apoyo diario.

A Luis Raúl Fernández por su excelente trabajo estadístico y sus recomendaciones.

A la Sra. Guadalupe de Elizondo por su trabajo mecanográfico, sus sugerencias y recomendaciones al respecto.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTENIDO

CAPITULO 0

INTRODUCCION

0.1 Descripción y Formulación del Problema 1

0.2 Objetivos 8

- Objetivo General

- Objetivos Específicos

0.3 Justificación de la Investigación 9

CAPITULO I

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1 Diferencias Sexuales y Roles 13

1.2 Aspectos Organizacionales 41

1.2.1 Escuela Clásica vs Escuela Relaciones Humanas 53

CAPITULO II

INVESTIGACION DE CAMPO

2.1 Hipótesis 81

2.2 Determinación de la Estrategia de Investigación 82

2.3 Definición de Conceptos 84

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1	Diseno	86
3.2	Poblaciòn	87
3.3	Instrumentos	88
3.3.1	Inventario de Roles Sexuales	88
3.3.2	Test de Percepciòn del Clima Organizacional	92
3.4	Procedimiento	97

CAPITULO IV

TRATAMIENTO ESTADISTICO 101

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS 104

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 117

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 121

APENDICES 125

Cuestionarios

1. Roles Sexuales 126

2. Percepcion del Clima Organizacional 129

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE DE CUADROS

No. 1 Gráfica Estilos de Dirección de los Ejecutivos Regiomontanos 136

† Gráfica con estilos de dirección andróginos 138

† Gráfica con estilos de dirección masculinos 139

No. 2 Porcentajes, Diferencias, Estilos de Dirección 140

No. 3 Estimación Puntual para el Estilo de Dirección 141

No. 4 Demostración de Porcentajes por Sexo en Estilos de Dirección 142

No. 5 Frecuencias, Porcentajes, Calificaciones y Rangos del Clima Organizacional 143

No. 6 Dimensiones que conforman el Clima Organizacional y sus Porcentajes en el Marco Muestral 144

No. 7 Percepción del Clima Organizacional 145

No. 8 Correlación de Estilos de Dirección y Clima Organizacional. 146

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCION

El presente trbajo es fruto principalmente de un gran interès por lograr un conocimiento màs profundo del aspecto psicològico y su dinamica en las organizaciones. Con èl se pretende igualmente aportar mayores conocimientos del Desarrollo Organizacional, teniendo en cuenta el ingreso cada vez mas significativo de la mujer en este medio.

Como la Organizaciòn es un sistema en el que el hombre forma parte, no podemos desligar la importancia de su desempeñ en este. Ya que como miembro del sistema, éste interactùa en el, influye y es influido por las personas que con èl laboran, llegando a formar una dinamica que en la organizaciòn lleva a lograr los objetivos por los cuales ella existe.

Concentràndome en las relaciones ejecutivo(a) medio laboral, llamado Clima Organizacional, llegè al problema que me interesa, el cual incluye Estilos de Direcciòn y Clima Organizacional. Entendièndose el primero como la manera de coordinar diferentes actividades orientadas al logro empresarial. El aspecto humano de ello incluye comportamientos ùnicos de acuerdo con la persona que se desempeñe en un cargo directivo. Demostrando asi caracteristicas de personalidad propias que han sido adquiridas a travès del proceso de socializariòn y que se proyectan en el ambiente de trabajo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como es bien sabido, estos cargos a nivel directivo han venido siendo desempeñados por hombres, lo cual ha generado un estereotipo de comportamiento masculino en la gerencia. Es por esta razón que la mujer que ocupa un cargo a este nivel, debe enfrentarse no solo a su adaptación a un nuevo puesto de trabajo sino a la demostración de su capacidad y sus habilidades en el buen cumplimiento de su labor.

Aunque características masculinas y femeninas aportan diferentes elementos al Estilo de Dirección, no se puede entrar en rivalidades sexuales y determinar cual de los dos es el más eficiente debido a que tanto uno como otro ofrecen elementos altamente valiosos, así como un mayor potencial de eficiencia que es conocidop como Estilo de dirección Andrógino.

Sea cual fuere el Estilo de Dirección optado por un ejecutivo(a), este creará un ambiente o clima de trebajo, el cual, aparte de estar influido por otros aspertos organizacionales ajenos al comportamiento en sí, crea o nó motivaciones para el trabajo.

Se ve así como esta investigación aporta mayores componentes no sólo para futuras investigaciones en el área organizacional, sino que tambien enriqueciendo a la Psicología Laboral, logrando en una u otra forma un acercamiento a la descripción más clara y precisa de

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estilo de Dirección. Por otra parte, se verá cómo y en que medida este aspecto toma relevancia en el Clima Organizacional, aspecto importante en el bienestar general de la empresa, que le incumbe a la Psicología Laboral.

Claro está que al realizarse la investigación en la gran empresa del Sector Privado, se está dejando de lado otro tipo de empresas, es preferible analizar con mayor profundidad un determinado sector y no llevar a cabo grandes proyectos de forma generalizada, lo cual puede llevar a si mismo a otras investigaciones en el Área.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0.1 DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Debido a que el hombre es un ser social y el trabajo igualmente una accibn social, no se puede desligar la importancia de su interaccibn y lo que ello significa para el estudio del comportamiento humano. La organizacibn para el trabajo, coloca al hombre frente a un sistema ocupacional del cual participa activamente de acuerdo con diversos factores como son los btnicos, la educacibn y experiencia, factores socio-psicolbgicos y los que implican otros tipos de organizaciones como la familia, el club, la politica, la religibn: todos ellos interactban constantemente entre individuo y organizacibn.

La necesidad de coordinar esfuerzos, hace que existan diferentes posiciones, que permitan el logro de los objetivos empresariales. En calidad de directivo, se coloca a aquella persona que es considerada como capacitada para planear, organizar, dirigir, tomar decisiones, designar funciones, supervisar, evaluar y en general disponer del elemento humano en busca del cumplimiento de los objetivos, que permite la estabilidad y obligacibn social empresarial.

Desde el momento en que una persona llega a un puesto de trabajo, en el caso que nos ocupa, un cargo directivo, responde a los eventos dentro de la organizacibn, y como

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

tiene un fondo específico de educación y experiencia podemos esperar dentro de esta estructura, cierta consistencia y repeticiones en su desempeño.

Las actitudes *pueden ser muy* consistentes en un ejecutivo y, sin embargo variar considerablemente en otro que ocupe una posición similar. Un sujeto al llegar a un nuevo cargo, entra con determinadas características de personalidad, las cuales han sido estructuradas mediante los Roles internalizados en el proceso de socialización y tiende a aplicarlos posteriormente por ensayo y error; este sujeto modificará así su Estilo inicial optando por una alternativa viable en apariencia, que corresponde al Estilo Gerencial masculino. Debido a que históricamente estos cargos han sido ocupados por hombres, y se tiende a pensar que son ocupaciones que deben ser desempeñadas únicamente por ellos. Por lo tanto, cuando una mujer alcanza un puesto a este nivel, se encuentra ante el doble problema de desempeñarse ante las exigencias organizacionales y además demostrar que está en capacidad para lograr los mismos o mejores resultados, que en igual posición desempeñaría un hombre.

Parte del problema de investigación radica en cómo se dirigen las compañías, teniendo en cuenta de otra parte las diferencias existentes entre hombres y mujeres dadas por roles establecidos para cada uno, los cuales intervienen en

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

el desmpeño de las diferentes tareas realizadas por ellos, y hacen que enfrenten sus posibilidades en el campo organizacional, principalmente a la mujer por estar conquistando campos que le eran vedados.

La persona que ocupa un cargo directivo necesariamente se desempeña dentro de un sistema organizacional y de su Estilo de Dirección dependerán propiedades del Ambiente Interno de la Empresa, las cuales repercutirán en la percepción subjetiva de los miembros que con él laboran, acerca del medio de trabajo, llamado Clima Organizacional.

Es mi interés aportar un avance más a las investigaciones del área organizacional y principalmente a la psicología laboral. Esta investigación pretende verificar hasta qué punto, las actitudes femeninas, masculinas o andróginas, caracterizan al(a) ejecutivo(a) regiomontano(a) de la Gran Empresa, y una vez establecida esta identificación analizar de qué manera éstos influyen en el Clima Organizacional.

La incorporación de los elementos Estilo de Dirección, características personales basadas en Roles y Clima Organizacional dan la base necesaria para formular el problema de investigación:

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El optar por un Estilo de Dirección dado por Roles femeninos, masculinos o andróginos, variará el resultado del Clima Organizacional?

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar el Estilo de Dirección, empleado en la Gran Empresa Regiomontana basado en Roles predominantes, entre masculino, femenino y andrógino, y determinar su influencia en el Clima Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar qué Rol está predominando en los Ejecutivos de la Gran Empresa Regiomontana.

Establecer la relación existente entre el Estilo de Dirección de acuerdo a los Roles predominantes y su repercusión en el Clima Organizacional.

Verificar si las mujeres, influídas por los Ambientes Gerenciales optan por un Estilo de Dirección masculino.

Detectar si en el medio Empresarial a estudiar, existen ejecutivos con Estilo de Dirección Andrógino.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0.3 JUSTIFICACION

El término Estilo de Dirección es relativamente nuevo en nuestro medio, como es también su importancia para el análisis de diversos aspectos de la Organización. Estos aspectos incluyen, entre otros, el Clima Organizacional; visto éste como aquel termómetro que mide la Dinámica Organizacional y la disponibilidad del ambiente para las óptimas condiciones de trabajo. Estos factores son importantes para la efectividad global de una Empresa como también para las personas que laboran en ella.

El Estilo de Dirección ha sido estudiado bajo diferentes parámetros. Por ejemplo, autores como McGregor lo identifica en dos extremos; Likert lo ubica en un continuo que abarca, desde el Estilo Autoritario, hasta el Participativo; Blake y Mouton lo encuadran en una rejilla en lo que se resalta el interés por la persona o interés por la producción.

Sin embargo, parece ser que éstos y otros autores han restado importancia a los Roles asignados a cada sexo, en el estudio del Estilo de Dirección. Razón por la cual se toma este importante aspecto, ya que los Roles son adquiridos desde temprana edad a través del proceso de socialización, donde al ser internalizados perdurarán en el individuo,

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

conformando así un determinado patrón de comportamiento para cada sexo. Estos se verán reflejados en las diferentes áreas comportamentales del individuo: y la esfera laboral es una de ellas.

Cualquier persona en una organización, bien sea hombre o mujer, adopta el rol prescrito, para su sexo, puesto que es algo intrínseco a la persona y se comportará de acuerdo a ello. En cargos directivos, las características, bien sean de feminidad o masculinidad, necesariamente se conjugan con otros elementos o comportamientos "gerenciales" para lograr así un Estilo de Dirección.

Visto a la luz de la teoría de Sistemas, el Estilo de Dirección influirá en cada persona o subsistema que labora allí. Según los planteamientos de esta Teoría, cada subsistema se vé influído por otros subsistemas y éstos a la vez propiciarán una reación en el Sistema total. De esta manera, se vé cómo el Estilo de Dirección de un ejecutivo repercutirá no sólo en el comportamiento individual de la persona, sino también en el ambiente general o en el denominado Clima Organizacional de la Sección, Departamento o cualquiera de las esferas jerárquicas de la Organización.

Tomando en consideración estos puntos, el determinar el Estilo de Dirección es una herramienta útil para que los

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ejecutivos obtengan una mayor conciencia y claridad de la influencia de su Estilo, en el Clima Organizacional del área que están dirigiendo, y una percepción más amplia de sus cualidades y defectos para tomar las medidas necesarias del caso, para un cambio más efectivo, que bajo el punto de vista de Poles, sería la nueva tendencia administrativa denominada como la Androginia: es decir, la combinación equilibrada de los aspectos masculinos y femeninos más positivos.

Los estudios realizados en esta área, en otros países describen diversos aspectos. Varios de ellos, y como se mencionará más adelante, están enfocados hacia los ejecutivos y el ciclo de vida desde diferentes puntos de vista: ejemplo de ellos son Builes (1980), Ortega (1976), Santofimio (1976), Goldstein (1978). Estos, en esencia, pretenden ubicar la etapa en que se hallan los ejecutivos y ejecutivas según su ciclo de vida.

Sin embargo, y a pesar de los estudios ya existentes, no se han descrito, ni identificado, los Estilos de Dirección basados en los Poles, y que son empleados por ejecutivos, hombres y mujeres. Por esta razón la investigadora considera este punto importante, ya que la ausencia de estudios centrados en la descripción e identificación de los Estilos de Dirección, al parecer, han sido desatendidos tanto para las empresas, y en especial para el psicólogo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

laboral. Este hecho debe tomar relevancia puesto que un adecuado Estilo de Dirección donde se compaginen o equilibren las características masculinas y femeninas, logrará un mayor acercamiento y un mejor y más adecuado Clima Organizacional para laborar, logrando así una aproximación a la denominada Excelencia Organizacional, tan mencionada por Peter Drucker (1981).

Por esta razón, esta investigación busca comprobar la influencia del Estilo de Dirección, basados en los Roles para cada sexo en el Clima Organizacional. Es así, como se pretende dar un mayor conocimiento de la interacción entre el Estilo de Dirección y el Clima Organizacional.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MARCO TEORICO

1.1 DIFERENCIAS SEXUALES Y ROLES

Es un hecho, que el mundo hasta el dia de hoy, ha atravesado vertiginosos cambios en todas sus esferas. La ciencia y la tecnologia han avanzado a pasos agigantados. Actualmente se habla de la era cibernética y de la medicina nuclear, lo que incluye cambios revolucionarios inimaginables para nuestros coterráneos de épocas anteriores. Al mismo tiempo los sistemas sociales y politicos han variado modificándose e influyendo en el sistema de manera compleja en esta inseparable conjugación. Las guerras mundiales, la revolución industrial han ocasionado cambios en los sectores económicos, industrial y empresarial entre otros, llevando transformaciones que han pretendido ser de ajuste y desarrollo.

Enmarcados así estos cambios, es importante anotar que la mayor participación laboral de la mujer es un hecho de particular importancia que influye en muchas otras esferas de las actividades sociales de un país. Esta actividad laboral no sólo se ha producido en las bajas esferas laborales, ya que esto lo vienen haciendo desde tiempos inmemorables, sino principalmente en otros sectores de las jerarquías organizacionales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La mujer ha atravesado durante la historia diferentes etapas que la han llevado a la situacion actual. En el pasado las mujeres podian o no trabajar; su trabajo a diferencia del de los hombres, no era un elemento obligatorio de la vida adulta; y por consiguiente conducia a patrones laborales femeninos poco estables.

En la actualidad un creciente número de mujeres laboran por necesidad; tienen que trabajar para ayudar al mantenimiento económico de su hogar. De esta manera la mujer se ha procurado nuevas tareas y expresiones. Las que trabajan lo hacen por decisión por la posibilidad de expresarse a través de su trabajo y por sentirse independientes y utiles... Esto conlleva a un enriquecimiento de la identidad femenina, haciéndola más flexible.

Es así como la mujer paulatinamente ha pasado de ser la exclusivamente esposa, madre y ama de casa a ocupar cada vez más puestos dentro del mercado laboral. Este carácter de la obligatoriedad no sólo ha proporcionado al trabajo de la mujer la estabilidad que las empresas reclaman sino también le ha procurado campos más amplios de identidad.

Esta nueva posición la coloca ante nuevos patrones de comportamiento, a los cuales debe adaptarse y arrontar cumpliendo cabalmente con su nuevo rol de mujer trabajadora y a la vez con el rol concebido por siglos: ama de casa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Partiendo de este hecho, y a la luz de las relaciones hombre-mujer, es indudable que se han operado cambios tanto en los círculos formales, como informales de las empresas, o por lo menos la gran mayoría ha dejado de ser ambiente netamente masculinos y han dado paso a una nueva clase trabajadora: La mujer.

Es así como se hace importante ahondar en el estudio de las diferencias sexuales entre hombre y mujer, pasando por la discriminación de roles y sus implicaciones para cada sexo en la organización, ya que éste es el aspecto donde se han tenido que llevar a cabo ciertas modificaciones debido a que las mujeres están dejando sus roles tradicionales y en su mayoría optando por adoptar el papel que el nuevo sistema les brinda.

Es indudable que desde el momento de la concepción empezarán a regir diferencias entre hombres y mujeres. Estas diferencias, que en primera instancia son fisiológicas y que con el transcurso del tiempo se combinarán con otro tipo de factores, como los sociales, demográficos, psicológicos, etc. Ejemplo de ellos son la clase social, la asignación y transmisión de roles para cada sexo y la identidad sexual entre otros. Esto generará un proceso de enseñanza-aprendizaje, que conlleva a un comportamiento bien sea masculino o femenino. Esta combinación de factores diferenciales, reforzará o no, las

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

diferencias dadas y dirigirán gran parte de la vida de la persona.

En el aspecto biológico, se encuentra en primera instancia, la función reproductora, que, según Anastasi (1977), conduce a otras diferencias sexuales en el desarrollo emocional, funcionamiento intelectual y su rendimiento. Es de esperarse, si tenemos en cuenta, que el largo período de gestación recae biológicamente sobre la mujer, además de su crianza, conllevando así, a una diferenciación más tajante en los rasgos emocionales que en los demás.

Dentro del rango biológico, existen otras diferencias que están más relacionadas con la capacidad corporal, y el nivel de desarrollo logrado en función del tiempo. Ejemplo de ello, es la aceleración del desarrollo en el sexo femenino; es decir, durante la etapa de crecimiento, las niñas se desarrollan corporalmente más rápido, su estatura y configuración corporal es mayor que la de los niños, logrando así la madurez corporal más pronto. Posteriormente, los niños las sobrepasarán en talla y peso.(1)

Dentro de estas tipologías biológicas, es menester mencionar lo referente a las hormonas. Lo que determina la diferencia entre hombres y mujeres no es necesariamente la hormona segregada, sino más bien el grado o proporción

---

(1) E.MACCOBY.Desarrollo de las diferencias sexuales.Pag.117

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

relativa que segrega, y ya que no se puede desvincular la unión cuerpo-mente, esta cantidad segregada constituye una ocasión que permite ejercer efectos sobre la conducta. Además, el grado con que se segrega, y su influencia en la conducta, también se puede ver relacionado con la homeostasis.

Esto nos lo demuestra Anastasi (1977), al afirmar "...hay testimonios de que los mecanismos homeostáticos operan en el varón dentro de límites más estrechos" (2), es decir que presentarán menos fluctuaciones. Las mujeres por su parte, presentan una mayor inestabilidad fisiológica, razón por la cual, están más propicias al rubor, desmayo y desequilibrio glandulares. También son más reactivas a situación de tensión pero se recobran más rápido.(3)

Quizá, el campo donde más se aprecian las diferencias sexuales, es en la esfera aptitudinal. Los varones sobrepasan en habilidad motora, tanto en fuerza muscular, como velocidad y coordinación de grandes movimientos. En su contraparte, las mujeres son quienes sobresalen en destreza manual, es decir, son más hábiles en tareas con manipulación

---

(2) ANASTASI, A. Psicología Diferencial. Pag. 453

(3) SOINTAG, L.W. Psychological Factors and Personality in Children, citado por Anastasi. Ibid. Pag. 455.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

o movimientos suaves y rápidos en los procesos de percepción, las mujeres sobresalen donde se requiere rápida percepción de los detalles y los cambios frecuentes de atención, Anastasi (1977).

Otros estudios revelan que las niñas son particularmente dadas a un bajo rendimiento en relación al puntaje del coeficiente intelectual, Wainwright (1978). Este bajo rendimiento tiende a presentarse durante la pubertad. Anteriormente a este período las niñas tienden a ser más eficientes que los niños, especialmente en materias linguísticas y verbales, como también en el área matemática. Este mayor rendimiento probablemente está relacionado a la formación inicial de la identidad femenina, en el sentido de que la tendencia de las niñas hacia la pasividad y conformidad las harán alumnas más atentas que los niños quienes son más dados a desarrollar fuertes tendencias hacia la agresión y la autonomía.

Vivian Gornick (1971) afirma que las mujeres son más conscientes de la realidad, perciben el mundo "como es". La misma autora menciona que, los hombres, a diferencia de las mujeres, fantasean más, y que esto puede ser un componente de su agresividad, como también una consecuencia de otra actividad en que los varones sobresalen; la mayor habilidad para las relaciones espaciales, mecánicas y aritméticas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aspecto confirmado por Miner (1979), Anastasi (1977) y Gornick (1971).

Según los planteamientos de Anastasi (1977) las diferencias sexuales de personalidad, están dadas por la tipificación sexual que la sociedad les ha asignado.

Por ejemplo, el estudio de valores de Allport-Vernon, sugiere que el perfil de los hombres ostenta máximos valores teóricos, económicos y políticos; indica interés por el conocimiento, tendencia hacia el éxito práctico y deseo de prestigio y poder. Asimismo en estas investigaciones, se han encontrado repetidos testimonios de una mayor orientación social de las mujeres, Anastasi (1977), Miner (1979). Esta diferencia aparece desde temprana edad. Alice Sargent (1985) cita el informe de Carol Gilligan, sobre un estudio del desarrollo de niños y niñas. Al observarlos jugar, los niños se preocupan más de ganar o perder. Su forma para el manejo del conflicto consistía en tener reglas, se detenía el juego, se hacía justicia apropiadamente y el juego continuaba después. Respetaban las reglas más, que sus relaciones. De hecho, niños que no simpatizaban entre sí, podían jugar eficazmente en el mismo equipo, pues su meta no era necesariamente la amistad, sino ganar.

Las niñas por el contrario, cuando hay una situación de cualquier conflicto, detienen el juego y no continúan hasta que se restablecían las relaciones, si el conflicto era muy

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

profundo se abandonaba el juego. Las niñas, concluyó Gilligan, se preocupaban más de mantener las relaciones que tenían entre sí, que jugar el juego mismo.

Un posible factor asociado a esta mayor sociabilidad, puede ser su temprano desarrollo del lenguaje. Sin embargo, es relevante la influencia social que se ejerce sobre este aspecto, al igual que en la agresividad de los varones, puesto que el medio social circundante les refuerza y anima, para que sigan llevando a cabo estos comportamientos. Es por esta razón que los factores culturales juegan un papel importante en la diferenciación de roles sexuales y en las correspondientes diferencias de comportamiento. Es así como se proporciona a ambos sexos ambientes y/o psicológicos que pueden interactuar de diferentes maneras con sus otros aspectos.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estos factores culturales y de comportamiento se ven transferidos en la vida adulta laboral dentro de las organizaciones. Por esta razón, los hombres tienden a ser vistos como más agresivos, más racionales y menos condescendientes, mientras que a las mujeres, se les cataloga como más sociables, motivadoras y comprensivas, es decir, con claras tendencias hacia el aspecto humano.

Hall (1975) lo confirma al afirmar que "hay una primacía de lo afectivo sobre lo laboral e individual en el proceso de

desarrollo de mujeres ejecutivas".(4)

Los hechos mencionados anteriormente son confirmados por Anastasi, "... Los tradicionales papeles del sexo y los estereotipos sexuales se reflejan en las actitudes de las personas que rodean al individuo prácticamente desde el momento de su nacimiento".(5) De esta manera, se transmiten los roles, además, desde una perspectiva histórica, se presumió que el rol de la mujer era innato y determinado exclusivamente por fuerzas biológicas.

En los años primitivos la mujer estaba completamente divorciada de los problemas políticos, económicos y psicológicos. Las culturas prevalecientes limitaban su significado a la cocina y al dormitorio. Su rol estuvo determinado por ser una madre completamente dependiente del hombre, no teniendo otro recurso que reprimir sus necesidades, deseos y desacuerdos. Su comportamiento fue el resultado del rol prescrito y del estatus que le fue asignado por la cultura. Sullerfort (1963). (6)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
ALERE FLAMMAM VERITATIS
UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

---

(4) Citado por ROSA REFNAL CAICEDO, en Identidad y Desarrollo de Mujeres Profesionales Colombianas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 5, 1986.

(5) ANASTASI, A. Psicología Diferencial. Pag. 459.

(6) SULLERFORT, E. Historia y Sociología del Trabajo Femenino. Pag. 120.

Otro factor que se debe tener en cuenta para comprender mejor estas diferenciaciones es la concerniente a la relación entre la educación y la división sexual del trabajo, en términos del propósito general del sistema educativo en preparar cada generación para la división sexual del trabajo.

Este proceso de "preparación" se divide en tres importantes componentes:

A. La forma en que el sistema educativo entrena a la futura fuerza laboral.

B. Como todas las instituciones educativas llenan las necesidades de la estructura ocupacional especificamente en proveer una guía y aprendizaje especializado hacia este fin.

C. Como en todos los niveles el sistema educativo provee un soporte ideológico para la división del trabajo; como también para las diferentes Instituciones, ejemplo de ello son el estado y la familia, los cuales garantizan y reproducen estas divisiones en la transmisión de roles y de carreras para cada sexo. (Wainright, 1978)

Los mecanismos generales de este apoyo incluye la complacencia con el plan de estudios, la organización del aprendizaje, etc. De esta manera el destino de los hombres y mujeres en la división del trabajo son reflejados y activamente reforzados.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sin embargo, el rol de la educación en producir generaciones de mujeres en funciones femeninas de madres, profesoras, enfermeras, trabajadoras sociales, etc. han creado paulatinamente un desbalance entre lo que se está "sacando" al mercado laboral y las necesidades reales generadas por la reorganización industrial y los avances tecnológicos los cuales requieren por ejemplo, menos habilidades manuales y demandan mujeres científicas y matemáticamente entrenadas. La falta de una mayor competencia en estas áreas es el principal obstáculo para que las mujeres obtengan oportunidades de trabajo más amplias. Vemos pues, como el rol del sistema educativo nutre la división sexual del trabajo.

En las crisis históricas y en las grandes revoluciones, estos estereotipos se han visto alterados superficialmente, pues solamente ha sido en años recientes cuando las cualidades, supuestamente innatas o inmutables, han tenido oportunidad de alguna claridad científica.

Por esta razón, la teoría del rol o papel social, es una de las grandes aportaciones al entendimiento del liderazgo y de los individuos en sistemas sociales. Los roles o papeles sociales, han sido definidos por Morgan (1978), como, "el modo de comportamiento que se espera de una persona que pertenece a un estatus social determinado". (7)

---

(7) MORGAN, C. Introducción a la Psicología. Pag. 306.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Fitcher (1977) por su parte, denomina rol social cuando un determinado número de pautas de comportamiento se relacionan entre sí y se agrupan en torno a una función social.(8)

Para Katz y Kahn (1979), desde el punto de vista sistemático, un papel o rol consiste en una o más actividades recurrentes, tomadas de una pauta de acciones interdependientes que coordinadas dan el producto organizacional.

Joe Kelly (1979), define el rol como una pauta de comportamiento que se espera de la persona que ocupa determinada posición.

De estas definiciones se puede concluir que el rol es el patrón complejo de comportamientos, creencias, actos y sentimientos, que son de esperarse del ocupante del rol y que éstos diferirán según el tipo de papel que debe desempeñar.

A través del proceso de socialización los diferentes roles que deberá asumir una persona, bien sea hombre o mujer, se van internalizando, conformando así un conjunto de creencias y actitudes que la persona manifestará en sus habituales maneras de pensar y de obrar, a través de toda su vida.

---

(8) FITCHER, J. Sociología. Pag. 180.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Con base en los papeles esperados para cada sexo, la crianza y educación para hombres y mujeres es diferente: con esto se pretende "transmitir" lo que se espera de ellos. Esto conlleva a la creación de estereotipos sexuales los cuales van a repercutir en las diferentes esferas sociales en que intervendrán, incluyendo la esfera laboral. Como vemos, estos procesos de aprendizaje, a través del trato diferencial, son ciertamente importantes. Esto en parte es también consecuencia de la falta de examinar el efecto en que la relación madre-hijo transmite también la división sexual laboral. Ciertos vínculos entre la división laboral específicamente el contexto social general de la relación madre-hijo y las relaciones familiares emocionales son apenas obvias.

La separación y débil conexión de la madre con el entorno social en general y su consecuente falta de autonomía, significa que ella tiende a buscar su autorrealización y propia identidad a través del hijo (Wainright, 1978). Por su parte, el padre se relaciona como un individuo autónomo; y es principalmente a través de esta relación que el niño desarrolla su sentido de identidad y de ahí su respuesta a la división del trabajo.

Aplicando la teoría del rol en la organización, ésta provee un modelo del proceso de su definición, ésta es una

interaccion entre el líder y sus subordinados, tomados aquí como transmisores o remitentes del rol. Estos comunicarán directa o indirectamente sus expectativas de cómo debe comportarse (Heller, 1982).

Katz y Kahn (1979) enfatizan que estas expectativas no son fantasías pasivas, sino intentos para influenciar al líder. Ellos darán recompensas y sanciones, a medida que el líder da respuesta o fracasa en sus expectativas. Asimismo, el líder reacciona dando o no, conformidad a las expertativas de sus subordinados.

La complejidad del rol de líder y su proceso de definición, crea la posibilidad de un conflicto y habilidad del rol. Es conflicto, en cuanto a que el líder, al asumir su nuevo rol directivo, tiene que adaptar todo su conjunto de comportamientos y actitudes a las expectativas, que no sólo se presentan de sí mismo, sino también a las de sus subordinados y a las de la empresa misma. El cumplimiento de éstas, lo llevarán a obtener una clara definición de su papel, y una mayor habilidad y destreza en el manejo de su propio rol.

La importancia de este fenómeno se ha visto a través de estudios, en los cuales los efectos del conflicto y ambigüedad del rol, han demostrado ser casi siempre

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

perjudiciales para el líder en términos de satisfacción laboral y efectividad en la organización (Heller, 1982).

Este conflicto se presenta en todas las personas que entran a formar parte de la organización, pero las dificultades para mujeres líderes son más complejas. El ingreso de una mujer a una empresa, donde los hombres han venido dirigiendo, se ve ante la doble dificultad de adaptación. Por una parte, debe acogerse al sistema informal de relaciones internas, es decir, observar y asimilar las redes comunicacionales, de mando, poder y desempeño, que encuentra en su nuevo sitio de trabajo. Por otra parte, la mujer debe responder a las expectativas que se tienen de ella, no sólo en el aspecto laboral, sino principalmente en el personal; es decir, deben mantener el rol sexual de mujer y el rol organizacional de líder. Este doble rol, que deben asumir, las hace más vulnerables al conflicto. Estos puntos vulnerables presentan diferentes variaciones, que abarcan desde el concepto de sí mismas, hasta la legitimación del rol.

Quizás donde más mella hace esta vulnerabilidad, es en el autoconcepto. Muchas mujeres esperan de sí mismas un alto nivel de habilidad y capacidad. Sin embargo y tal como lo afirma Sargent (1985), muy dentro de sí las mujeres sustentan limitados autoconceptos, puesto que los sentimientos de dependencia y de incapacidad (internalizados

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

en el proceso de socializacibn), parecen ser imaginarios, pero psicolbgicamente tan reales que pueden paralizar a una mujer, por otra parte competente. Esto de hecho, ya es carga dificil de manejar.

Por esta razbn, muchas mujeres tratan de no hablar en publico mientras no estén seguras de los hechos. Esto se debe a que le dan mas importancia al poder de conocimiento y menos al de su posicibn. Saben que, debido a su visibilidad,, los errores son mucho mas costosos (Wainright, 1978) nos confirmb esto al describir un estudio donde se observb que alrededor de la pubertad muchas niñas que se encuentran en la situacibn de querer desempeñarse bien academicamente, pero tienen la "extraña sensación" que el dominio intelectual en su relacibn con el sexo masculino contradice su femineidad, es decir, que experimentan un conflicto entre su capacidad intelctual y las relaciones pasivas con el otro sexo.

El impetu de las emociones cuyas bases han sido estructuradas en el proceso de socializaribn tienden a llevar a las mujeres hacia relaciones sexuales de subordinación. En otra esfera, la mayoria de las mujeres son conscientes de que mantenerse al mismo "ritmo" que los hombres no es una escapatoria al pasado de un trabajo no calificado y mal remunerado.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Todas estas circunstancias crean otro conflicto, la dificultad para la legitimizacibn del rol. Por esta razdn algunas mujeres optan por llevar a cabo comportamientos gerenciales masculinos, creando en ellas una incongruencia por la pbrdida de la identidad femenina en el trabajo. Es importante destacar en este punto que el optar positiva y balanceadamente comportamientos femeninos y masculinos, es decir los planteamientos andrbginos: pueden subsanar estas problemàticas empresariales tanto para hombres como principalmente para mujeres.

Entrando en los estereotipos gerenciales para cada sexo, Trudy Heller (1982), condujo un estudio comparativo de hombres y mujeres en sus roles de lideres en las organizaciones. De este estudio emergieron dos estereotipos: uno negativo de lideres masculinos y femenino y otro de imàgenes positivas. Las mujeres fueron vistas como muy emocionales y demostrativas y los hombres como muy remotos e inaccesibles. Otras debilidades fueron atribuidas tanto a hombres como a mujeres en diferentes proporciones, tales como la agresividad.

Ambos fueron criticados por ser muy autoritarios y agresivos, sin embargo esta cualidad es atribuida màs frecuentemente a hombres que a mujeres. En esencia, las mujeres fueron vistas como màs centradas, en las personas, muy emocionales, falta de mayor asertividad, màs humanas e

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

igualitarias en el trato con personas, más eficientes y organizadas. Los hombres por su parte son más centrados en el trabajo o procedimiento, discriminan en su trato a las mujeres, son más relajados, pues no tienen que cumplir el doble rol que le toca a la mujer, piensan categóricamente y trabajan independientemente.

Dentro de estos mismos aspectos, se puede afirmar que los roles sexuales tradicionales, han creado una rígida división del trabajo, respecto al comportamiento ligado al sexo: como lo caracteriza el sociólogo Talcot Parsons, citado por Sargent (1985): "La masculinidad se ha asociado con un enfoque instrumental, o dirigido a la solución de problemas y la feminidad con un enfoque expresivo que incluye la preocupación por el bienestar de los demás y por la cohesión del grupo". (9)

El comportamiento instrumental se caracteriza por un estilo de logro competidor y directivo, presenta habilidades analíticas para solucionar problemas, tomar decisiones y hacer juicios. Existe una proactividad que está inclinada a responder a los acontecimientos con propósitos determinados. Presenta además, habilidades para negociar y para lograr acatamiento.

---

(9) SARGENT, A. La Gerencia Andrógina. Pag. XXI.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En su contraparte el comportamiento expresivo es caracterizado por un estilo de logro por medio de los demás. Presenta una sensibilidad no verbal, conocimiento de sí mismo y habilidades de adaptación mediadoras y para hacer alianzas.

Tanto uno como otro ofrecen elementos valiosos que permiten ventajas para el desarrollo organizacional, de acuerdo a recientes investigaciones sobre androginia como la realizada por Sargent (1985), entre otras, requiere de una buena aplicación de los elementos que ofrecen tanto al comportamiento expresivo como el instrumental logrando de esta manera intereses hacia la productividad y hacia las personas que constituyen la organización.

Logrando la conjugación de las aportaciones de cada uno de los comportamientos descritos se lograría no sólo una gran contribución a la organización y por ende a quienes la integran sino que la cooperación hombre-mujer será mejor canalizada dejando de lado rivalidades que además de afectar a la organización interfieren en el desarrollo individual y social tal como lo describen los resultados descritos por McKeey (1957) y Rocheblaue (1964) (Heller, 1982).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Anne Marie Rocheblave (1964) condujo un estudio con 350,000 estudiantes en Francia y Alemania con el fin de resaltar las diferencias entre los estereotipos. Para la consecución de su objetivo, aplicó un cuestionario con una lista de 121 adjetivos donde los sujetos debían indicar cuáles consideraban femenino, masculino o neutro. En líneas generales Rocheblave concluyó que la imagen del hombre se caracterizó por la estabilidad emocional, la importancia de los mecanismos de control, el dinamismo, la agresividad, la tendencia al dominio y a la afirmación del Yo. El aspecto afectivo apenas figura en esa imagen, concediendo gran importancia a las cualidades y aptitudes intelectuales.

El retrato de la mujer es en cierto modo el negativo del retrato del hombre. Rocheblave lo define en relación al hombre, esta aparece como de equilibrio inestable, falta de control, salvo en los aspectos relacionados con la expresión directa y adaptada de las emociones. Su aspecto intelectual pasa desapercibido, excepto en la intuición, mientras que el afectivo está muy marcado. Las características neutras fueron fundamentalmente las mismas para ambos grupos.

En Estados Unidos Mckeev y Sherriffs (1957) realizaron una encuesta que es semejante en varios puntos a la realizada por Rocheblave, aplicándola también a estudiantes de ambos sexos; llegando a los mismos resultados en lo que se refiere al estereotipo de Hombre y Mujer.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Trudy Heller (1982) en su estudio, determinó los estereotipos de roles para hombres y mujeres, que se encuentran laborando y llegó a las siguientes conclusiones:

Mujeres:

Son más humanas:	Es la parte positiva de personalizar ciertos eventos. Presentan mayor capacidad de entendimiento en los intereses y motivaciones del trabajador; están más dispuestas a ser flexibles en las reglas para suplir las necesidades del los mismos.
Son igualitarias:	Tratan a las personas como a un igual o colega y no como un inferior. Hay menor jerarquía y mayor conversación y calidez.
Son eficientes y organizadas:	Están atentas a detalles, son puntuales y pulcras.
Muy centradas en las personas:	Esto debido a sus roles maternales y favoritismos. Existe cierta dificultad para manejar situaciones conflictivas, sin que lleguen a ser de carácter personal.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Muy emocionales:	Esto es consecuencia de personalizar el trabajo, por consiguiente es más temperamental, presentando accesos de ira. No separan los roles profesionales y sociales.
No son suficientemente asertivas:	No siempre aciertan a dirigir en la medida que sea necesario, prefieren delegar.
Hombres:	
Asertivos:	Debido a la mayor seguridad que sienten en su rol de líder, hablan directamente, van al "grano".
Separan el trabajo y la parte social:	Conocen y separan estos límites. Su humor y relajamiento es sólo una cuestión de trabajo. Estos manejan el conflicto dentro de la situación, sin que interfiera lo social.
Piensan categóricamente y trabajan independientemente:	El primer factor en mención, les permite tener una visión amplia de los eventos; el segundo, les permite apegarse al trabajo, sin tomarse el tiempo para buscar apoyo y socializar.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Muy centrados en los procedimientos:	Imponen límites estrechos en sus relaciones, sólo piensan en términos de trabajo y no en lo social.
Muy remotos e inaccesibles	Callados y alejados de los subordinados, mantienen para sí la información, como forma de mantener el poder.
Son muy autoritarios	Es más comúnmente dirigida a los hombres que a las mujeres, ellos son muy directivos y exigentes en el trabajo que se debe realizar, creando así mucha presión hacia sus subalternos. Presentan una incapacidad para aceptar ideas, asumiendo ellos mismos un papel defensivo, ofensivo y arrogante.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Vemos así, cómo estas diferencias van creando paulatinamente estereotipos de comportamiento para cada sexo. Es así como se encuentra la asociación hombre-éxito, lo cual influenciará la autoimagen de dirigente; pues para muchos hombres el trabajo sirve como vehículo para definir identidad y status; esta autoestima está integralmente interconectada con el triunfo en la competencia y estas batallas se libran diariamente en las burocracias y organizaciones privadas. Se enredan en

conflictos organizacionales grandes y pequeños donde la cuestión del bien común se ahoga en una mezquina pelea de egos. (Sargent, 1985).

Ninguno cede, ni admite que está equivocado, porque hacer eso disminuye su autoestima, ya que existe una aura de sexualidad en el éxito del trabajo, puesto que un hombre se siente más masculino y más hombre (Gordon, 1975). Los hombres, de alguna manera equiparan estar equivocados con ser impotentes. Prevalece así, el hombre de negocios como rudo, agresivo y autosuficiente, donde él es percibido como capaz, hasta que compruebe lo contrario y las mujeres como incompetentes hasta que demuestren su competencia.

A las mujeres se las ha considerado como importantes recursos, que se deben mantener en reserva, mientras los hombres asumen responsabilidades. La imagen es tan universal, que cuando las mujeres asumen alguna responsabilidad, son percibidas como arrogantes y agresivas.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estas percepciones ayudan a explicar la oposición hacia la mujer. F. Gordon (1975), lo comprueba, al afirmar que "una mujer ejecutiva que sea competente y agresiva es "castrante" (10). Ella explica este término, como el empleado para la

---

(10) GORDON, F. Bringing Women Into Management. Pag. 89

mujer, cuyas intenciones son percibidas como de minimizar la masculinidad.

Con base a estos planteamientos, se ha creado una carga de no feminidad a cualquier muestra de competencia por una mujer. Los estereotipos masculinos tan fuertemente arraigados y generalizados, llevan muchas veces a que ésta sienta temor a demostrar su competencia. Ejemplo de ellos, y como ya fue mencionado, es el caso donde ella prefiere guardar silencio por temor a equivocarse. Esto también se palpa al ejercer su poder y autoridad.

También se presenta, debido al estereotipado rol masculino, la situación contraria, donde la mujer suprime cualquier muestra de "suavidad" o femineidad, inclinándose al estilo masculino, lo cual conlleva a conflictos por pérdida de su identidad laboral femenina.

Sargent (1985), participó en un programa encaminado a ubicar mujeres en posiciones no tradicionales, en su mayoría gerenciales; y ella afirma que "era como convertir a personas cálidas y espontáneas en figuras mecánicas, cuyo comportamiento estaba casi exclusivamente determinado por sus roles de trabajo". Igualmente afirma que "las mujeres se han vuelto más parecidas a los hombres mientras que ellos se quejan de que ellas ya no son las mismas. (11)

---

(11) SARGENT, A. La Gerencia Andrógina, Pags. 2,3.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

De hecho, lo que la organización hace de modo inconsciente es animar a las mujeres para que actúen como hombres.

El prejuicio de los estereotipos de roles sexuales, se dirige también hacia los hombres. Se les verá débiles si efectúan una acción considerada femenina, por ejemplo mostrar consideración.

Estos hechos son confirmados en investigaciones que respaldan el concepto de que a la mujer se le perciba con menos características gerenciales, que al hombre. Por ejemplo Virginia Schein (1980), consultora de Comportamiento Organizacional, utilizó muestras de gerentes masculinos y femeninos, para mostrar que los de ambos sexos, creen que en general los gerentes de éxito poseen características, actitudes y temperamentos adscritos más comúnmente a hombres. Lozano y Cols. (1982) miden las actitudes de los subordinados hacia hombres y mujeres jefes, y concluyen que el personal prefiere tener como jefe a un hombre, comprobándose así mismo los estereotipos que se tiene hacia el jefe hombre.

Considerando que se tilda de normal lo común, la sociedad obliga a pensar en determinado tipo de personas para determinado rol. A las mujeres se les suele discriminar por razones un tanto ilógicas y sin sentido. Debido a que estas mujeres, al ocupar cargos directivos, se salen del patrón

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

estereotipado ya mencionado, es como si no encajara en el "molde". Razón de ello es que su ingreso constituye un estímulo novedoso para la organización y esto creará resistencia y dificultades en las relaciones de trabajo. Generalmente éstas presentan un carácter sexual e influyen en el comportamiento administrativo, tanto del jefe y sus subordinados, como sus compañeros a nivel jerárquico.

Las relaciones informales entre hombres y mujeres, también se ven afectadas por el componente sexual, ya que el comportamiento de cada uno, está influido por el sexo del otro, aunque no exista una atracción sexual. Sin embargo, responder consciente o inconscientemente a la sexualidad del otro es la forma como hombre y mujer han aprendido a relacionarse: esto tiene raíces en el comportamiento de cortejo. (12)

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las pautas impuestas por los roles masculino-femenino, repercutirán, no sólo en el comportamiento, sino también en las actitudes, sentimientos y valores de los demás. Estos hallazgos fueron una de las bases para que esta investigación buscara comprobar si en nuestro medio las mujeres están orientadas a las personas y los hombres hacia la producción.

---

(12) MORRIS, D. El Mono Desnudo. Pag. 68

Retomando todo lo anterior, se entrevé pues, como para una eficiencia tanto organizacional como personal, las mujeres deben afirmar no sólo sus habilidades analíticas y emplear argumentos más persuasivos. Los hombres por su parte deben examinar su excesivo uso del estilo racional, lógico, analítico y dirigido a la solución de problemas, y tener en cuenta otros elementos más humanos.

Una muy buena alternativa para diluir estas diversas dificultades, es aceptar que el sexo, sí tiene importancia en el Estilo de Dirección. Existen diferencias entre la forma como hombres y mujeres administran en la mayoría de las Organizaciones. Como también hay una fuerte interacción entre administrar trabajo y gerenciar personas; es decir que los factores humanos tienen gran impacto sobre la eficacia organizacional.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

De esta manera Alice Sargent (1985), en su libro "la Gerencia Andrógina" llega a la conclusión, luego de examinar las diferencias entre el estilo de administración de hombres y mujeres, con sus puntos fuertes y sus relativos puntos débiles, de que ninguno solo proporciona un modelo adecuado para la administración de esta década. Para las mujeres, la cuestión no reside en imitar a los hombres; por el contrario, las mujeres deben adoptar lo mejor que aportan los hombres y éstos deben hacer lo mismo, con la contribución de las mujeres; y si en verdad, gerenciar

personas es tan importante como administrar tareas, entonces los gerentes eficaces deben adquirir y valorar, tanto los comportamientos instrumentales ("masculinos") como los expresivos ("femeninos").

Todos los gerentes, hombres y mujeres, pueden contribuir al progreso, aprendiendo como ser andrógenos. La androginia significa desaprender nuestros comportamientos negativos y aprender cómo llegar a ser seres humanos capaces de contribuir, con igualdad, a la sociedad.

El último análisis, significa crecer y ser adultos, desprendiéndose de los excesos, tanto de la adolescencia masculina como de la femenina, que en el pasado ha limitado la experiencia humana. Significa ser plenamente humanos.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Aunque diferentes autores han tratado de definir el término Organización, aún existe polémica acerca de una única definición que comprenda los diferentes aspectos organizacionales. Rodríguez (1978) la define como el grupo de personas que se reúnen para lograr metas a la satisfacción de necesidades, por medio de una estructura reglamentada y regida básicamente por normas que

condicionan el comportamiento del grupo. (13) En términos sociológicos, la Organización incluye el conjunto de actividades conjugadas con el fin de producir bienes o de prestar servicios.

Desde el punto de vista de los sistemas, Katz y Kahn (1979) describen a las Organizaciones dentro de los sistemas sociales, como la integración de actividades, diseñadas de un número de personas, complementarias o interdependientes, de algún producto o resultado común perdurables y limitadas en el espacio y tiempo con una actividad permanente... Es una estructura o sistema de roles que, como ya se dijo, son el conjunto de actividades y comportamientos esperados de cada individuo por los miembros de la Organización, que desarrollan a través de grupos o subsistemas integrados. (14)

Las Organizaciones humanas no poseen una estructura física como otros sistemas abiertos, sino que su estructura está dada por las interacciones entre sus miembros. Estas interacciones se observan, como eventos cíclicos estructurados, que tienen propiedades dinámicas, y que

---

(13) RODRIGUEZ, M. Psicología de la Organización. Pag. 42.

(14) KATZ, D. Y KAHN, R. Psicología Social de las Organizaciones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

siguen patrones de comportamiento condicionado, por valores de la sociedad y las normas que impone el grupo o la Organización. El concepto común, para este modelo, es el de "rol" a nivel individual y "conjunto de roles" a nivel de subsistema.

En este sentido, por su parte Schein (1971) asoria diferentes elementos para lograr una definición de Organización que reúne los aspectos más representativos y comunes, tomados por otros autores. Esta definición agrupa los aspectos más importantes de la Organización y cumple su fin único descriptivo general, ya que, como el mismo autor lo dice, la definición debe cambiarse, de acuerdo a su aplicación en los diferentes problemas de la Organización. "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto grupo de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.(15)

Considero esta definición como la más objetiva, ya que incluye elementos básicos, como son la obtención de resultados por medio de la actividad grupal humana, o como

---

(15) SCHEIN, E. Psicología de la Organización, Pag. 19.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la denomina Igor Ansoff (1979), actividad logística o productiva que comprende la adquisición, transformación y venta de bienes y servicios, subdivididos en diferentes funciones como investigación y desarrollo, producción, distribución, compras, etc. Además, incluye la importancia del guía o autoridad dada por la jerarquía, identificada por este mismo autor, como autoridad directiva, que permite organizar la actividad logística, fijar objetivos, trazar planes y dirigir su ejecución. (16)

Estos elementos constituyen los aspectos fundamentales indispensables para entender las Organizaciones formalmente.

Siendo la autoridad un elemento primordial, ya que está orientada dentro de la organización al trabajo individual y grupal, como al logro de resultados y teniendo en cuenta su influencia en el desarrollo organizacional, cabe anotar, como lo dice Wendell (1979) que la autoridad es el derecho institucionalizado de aplicar recomendaciones o sanciones negativas a la autoridad de otros. (17) Es decir, la Organización por medio de su estructura, establece que los

---

(16) ANSOFF, I. Administración de Empresas. "Los Sistemas Gerenciales en la Práctica. Pag. 933.

(17) WENDELL, F. Ciencia dela Conducta para el Desarrollo Organizacional. Pag. 48.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ® DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

individuos, que ocupen cargos en los que sus decisiones sean valiosas, tanto para la producción, como para el manejo de personal, deben hacer uso de su autoridad, de acuerdo a los requerimientos de sus cargos previamente establecidos, de acuerdo a los objetivos específicos, en las diferentes áreas, dentro de las necesidades Empresariales.

El estudio del comportamiento Empresarial está basado en el análisis de los elementos que forman una mezcla en la que se incluyen conceptos y principios más significativos de todas las ciencias sociales, en cuanto éstas, ayudan a la Psicología Industrial a comprender el proceso del ambiente organizacional. Las construcciones Psicológicas en forma directa e indirecta, ayudan a comprender mejor las circunstancias que rodean otros factores en la empresa.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La Psicología Industrial tiene así variadas áreas de acción, se centra en aspectos de comportamiento individual y grupal. Ejemplo de una de ellas sería la motivación, satisfacción en el trabajo, percepciones sociales y autopercepción, el proceso de socialización del individuo en sus roles organizacionales, en el desarrollo del poder y su influencia así como los procesos grupales, la efectividad y desarrollo organizacional.

Analizando estos diferentes elementos, se entrevé un punto fundamental, que circunda todos estos aspectos y es la

Dirección. Es obvio que no es posible la coordinación, entre Dirección y subsistemas, si no existen los medios para controlar o dirigir las diversas unidades. La misma idea de coordinar implica que, una unidad se somete a cierto tipo de autoridad, con el fin de conseguir algún objetivo común. El concepto de autoridad subyace a todas las Organizaciones.

La persona que dentro de la Organización está revestida de autoridad, es conocida como el director (guía), llámese gerente, jefe o supervisor y es conocido organizacionalmente como líder formal. Las nociones conceptuales, llevan consigo juicios de valor, por ello, para el director, esta denominación implica conformar (o guiar) en forma activa el proceso de desarrollo, de acuerdo con ciertos objetivos, que son los ya descritos, como la base de la organización.

El problema radica en cómo se dirigen las Compañías. Los conceptos clásicos de administración, que se basan en la autoridad se han visto modificados en parte debido a que, la tarea de dirección no puede dejar de lado las nuevas tecnologías de administración y comportamiento, que han iniciado la transformación de la actividad directiva que está pasando a ser un proceso, que da más importancia al trabajo humano y la calidad de esta actividad incide sobre el éxito o el fracaso de una empresa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En este punto, se encuentra una gran interrelación entre dirigir y lo que constituye el logro de objetivos de la empresa, y esto no puede ser menos que así, ya que el director es el llamado a coordinar esfuerzos humanos y físicos, por lo tanto, es el encargado de desarrollar las que se consideran las tres funciones más importantes de la empresa, a saber:

1. Los sistemas de comunicación.

2. La responsabilidad social.

3. Las instrucciones en el concepto de sistemas.

De acuerdo a esto, no podemos desligar de ninguna manera, el logro de los objetivos organizacionales, que son la actividad orientada a crear un complejo racional, sistemático y efectivo, compuesto por partes relacionadas entre sí (18) del elemento humano, que debe coordinar y canalizar el trabajo del hombre, para el buen logro de todas las funciones.

Rodríguez (1978) corrobora lo anterior cuando dice que: "Dirigir es llevar rectamente la actividad grupal hacia el término señalado, mediante las siguientes actividades:

---

(18) SHELDON, O., Psychology of Management, cit. por Gutiérrez J., Psicología y Ética de la Empresa, Pag.9.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Motivación

Comunicación

Desarrollo de equipos de trabajo

Entrenamiento y capacitación (19)

Simon define las funciones más importantes del director como son:

Poder de contratar

Promover y degradar

Manejar las recompensas e incentivos (20)

Por su parte Koontz y O'Donnell (1981) describen al líder formal como la persona que está ubicada en los niveles más altos de la Organización y cuyas funciones generales son planear, dirigir, controlar, evaluar, ejecutar, interrelacionar, coordinar, organizar y comunicar; (21) todas estas funciones las puede realizar mediante un estilo propio, que le permite coordinar sus características propias, con las necesidades humanas y empresariales que exigen de él actitudes y por lo tanto un Estilo de Dirección. (22)

---

(19) RODRIGUEZ, M. Op. Cit. Pag. 51.

(20) SIMON, H. Organización, Citado por Koontz, H. y O" Donnell, C. Curso de Administración Moderna.

(21) KOONTZ, H., y O" Donnell, C. Ibid. Pag. 647.

(22) Ibid. Pag. 654.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los seres humanos aportan a sus tareas aspectos de la conducta, los cuales deben ser tenidos en cuenta para la gestión individual. Los estudios realizados en este sentido, se remontan principalmente a los años seguidos a la Segunda Guerra Mundial y comprenden básicamente dos aspectos, uno de ellos son los rasgos de personalidad que describen al líder, al respecto Jennings (1961) dice: "La investigación ha producido una lista tan variada de rasgos personales, presumibles para describir el liderazgo, que para todo propósito práctico, no describe nada. Cincuenta años de estudio, han fracasado en producir un rasgo de personalidad o un conjunto de cualidades, que pueden ser usadas para discriminar entre líderes y no líderes. (22)

Cuando una persona se convierte en miembro de una organización, gana y pierde algunas cosas. Gana en términos de salario, seguridad, la satisfacción, pero por otra parte, la Organización le impone ciertas limitaciones. Debe desempeñarse dentro de ella, de acuerdo con ciertos estándares.

Balke (1953) declara que la Organización tiende a imprimir sus características en el miembro individual y a convertirlo en uno de sus agentes. Por el lado contrario, el individuo intenta identificarse con la organización y convertirla en

---

(22) Ibid. Pag. 59

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

su agencia para la realización de sus metas; este autor lo llama proceso de fusión. (24)

De la relación existente entre dos grandes factores, como son la organización y el individuo, surge una interacción que es conocida como CLIMA ORGANIZACIONAL; éste es entendido según la definición de Litwin y Stringer (1968) como un "conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que influye en sus motivaciones y comportamientos" (25); continuando con la definición de éstos autores, el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Hay dos grandes factores que influyen en el Clima Organizacional: los causados por las motivaciones personales y los causados por la estructura del trabajo.

---

(24) BATTE, E., The FUSION PROCESS. PAG. 58

(25) LITWIN, G. y STRINGER, R., Motivation and Organizational Clima. Pag. 29

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Son factores de estructura del trabajo, la tecnología, la estructura formal, estructura social, políticas de dirección, proceso de toma de decisiones, arreglos especiales exigencias de conocimiento y habilidades del rol, formas de comunicación, contenido motivacional intrínseco de cada trabajo, Estilo de Dirección, etc.

Los factores causados por motivaciones individuales, tenidos en cuenta por la teoría de Clima Organizacional, se basan en las investigaciones de laboratorio y campo, sobre motivación, realizadas durante más de 20 años por McClelland y Atkinson (1955), los motivos básicos que influyen en el rol de trabajo, descubierto por ellos, son tres: Necesidad de logro, de poder y de afiliación.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estas características son ampliadas para nuestro medio, incluyendo la dimensión de subsistencia y la de seguridad. Se explica la existencia de estos factores de nuestro medio y la no consideración de este tipo de relaciones en la teoría motivacional de McClelland y Atkinson, debido al diferente grado de desarrollo económico y cultural, en un país como los Estados Unidos, donde los problemas de subsistencia a nivel básico, están casi resueltos y los seguros sociales por desempleo son muy estables.

1020091000

Es muy diferente la situación en nuestro medio donde el nivel motivacional está situado a nivel básico, dada la alta tasa de desempleo, de inestabilidad social, una dependencia, en grado sumo para subsistir. Por lo tanto, el empleo de teorías como la de Maslow y Harzberg, permiten más apropiadamente ampliar estos aspectos motivacionales, en los estudios de Clima Organizacional de nuestro medio.

El Clima Organizacional es un concepto que permite determinar la manera, como el estilo de dirección, políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas, que son influenciadas por ellos.

Sobre la importancia que tiene el modelo de Clima Organizacional, además de ser un modelo integrado de los elementos de la organización y de la interacción del individuo, Litwin (1968) se refiere a la utilidad administrativa del mismo, en los siguientes términos: "El modelo provee a la dirección de un enlace entre las políticas y procedimientos de la organización y de las necesidades de los trabajadores. La dirección debe conocer cómo diferentes políticas y procedimientos estimulan estas necesidades de los individuos y cómo puede ser ampliado el ambiente del trabajador. Para ganar este conocimiento, la dinámica del Clima Organizacional debe ser estudiada.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Analizando sus propios climas de trabajo la dirección aprenderá a apreciar las relaciones causales entre su propio comportamiento directivo y el comportamiento motivado en su grupo de trabajo.

1.2.1. Escuela Clásica vs Escuela Relaciones Humanas: A partir de las investigaciones de Mayo y Roethlisberger (1930) en la Western Electric es que se descubre la importancia del factor humano en la productividad, se comienzan a cambiar los principios clásicos de la Administración Científica, en cuanto a la utilización de este recurso por parte de la Organización. La nueva corriente enfoca a los hombres ya no como simples engranajes de una máquina a través de un intercambio puramente económico, sino que empieza a verlos como seres integrales, con sentimientos y actitudes y buscan satisfacer también necesidades superiores de prestigio social y realización individual. (26).

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Elton Mayo, psicólogo de profesión, realizó innumerables experimentos para tratar de buscar los factores que guiaban el comportamiento humano, dentro de un grupo social, tratando de relacionar estos factores con el comportamiento dentro de un grupo de trabajo.

---

(26) LANDSBERG, H., Hawthorns Revisted. Pag. 47.

De las conclusiones más importantes a que llegó Mayo en sus experimentos, se pueden citar las siguientes:

- El trabajo es una actividad de grupo.

- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.

- Las necesidades de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, es más importante para determinar el estado y productividad de los obreros, que las condiciones físicas del trabajo

- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica.

- Los grupos informales dentro de la fábrica, tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.

- La colaboración en las relaciones de trabajo no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Si se consigue que los grupos colaboren en las relaciones de trabajo dentro de una planta, pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad.

La naturaleza misma de la Administración Tradicional exaltada por la Organización Científica -- estructura piramidal, y autocráticamente, rígidos canales de comunicación e influencia, trabajos repetitivos, etc. - y promulgada por Taylor, Fayol, Mooney y Urwick, entre los más importantes, impide que se logren los objetivos de la empresa y que se satisfagan a la vez las necesidades de los individuos. El excesivo control y el enfoque mecanisista del hombre, crean sentimientos de sumisión y dependencia, contrarios a sus necesidades de realización y afiliación; para satisfacer estas necesidades, los individuos conforman una organización informal que, por la situación en que se da, tiende a ir en contra de los objetivos de la Organización.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Después de la Segunda Guerra Mundial, Kurt Lewin junto con Lippit, Whyte y otros científicos del comportamiento, estudian las dinámicas de los grupos, y las aplican a la situación del hombre en su trabajo, haciendo una aportación importante a la comprensión de las inquietudes despertadas por Mayo. (27)

---

(27) WHYTE, W., El Hombre en su Trabajo. Pag. 49

La función del dirigente, de acuerdo a la teoría clásica, es la de establecer y reforzar normas de rendimiento para alcanzar los objetivos económicos de la organización sin preocuparse por las necesidades del individuo. Al surgir la teoría de las Relaciones Humanas la función del dirigente es la de facilitar a sus subalternos el logro de las metas a través de la colaboración, brindándoles al mismo tiempo, oportunidades para su desarrollo personal, demostrando así, su interés por los individuos y sus necesidades. Sin embargo, se tendió a dar mucha importancia a las reclamaciones, descuidando los objetivos de la organización. Los enfoques más recientes, aunque en su mayoría se preocupan por los individuos, buscan conseguir también los objetivos de la organización. estas dos concepciones de la organización y del individuo en ella implican dos cosmologías diferentes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

McGregor las establece en extremos contrarios, en dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, resumido en lo que él llama Teoría X, donde el hombre es un ser perezoso e irresponsable, a quien se le debe controlar y dirigir, para el logro de los objetivos empresariales. La Teoría Y por su parte, mira al hombre como un ser capaz, inteligente y creativo, capaz de ejecutar la autodirección y el autocon-

trol en el servicio de los objetivos. con los cuales ha adquirido compromiso. (28).

Chris Argyris, por su parte, ha profundizado en este tema de la integración de objetivos, enfatizando la dicotomía existente, entre las necesidades del individuo y los requerimientos de la organización. Afirma que la Organización no sólo puede frustrar a los individuos en la satisfacción de sus necesidades, sino que puede ser la base de los problemas humanos.

La tesis de Argyris, básicamente de acuerdo con los seguidores de la escuela de relaciones humanas, es que las personas poseen una "energía psicológica" es decir, están motivadas por naturaleza. El problema entonces es de cómo encauzar esa energía hacia "objetivos estimulantes", para que no se desvíe en una idea contraria a los objetivos de la organización, o desde otro punto de vista, cómo cambiar a la organización, para que se acomode a las necesidades humanas, sin perder de vista sus objetivos económicos. Resumiendo, el problema es cómo dirigir la Organización Humana, para conseguir objetivos aparentemente llevados a los extremos. (29)

(28) McGREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas. Pag. 37-45.

(29) ARGYRIS, D., Integrating the Individuals and the Organization. Pag. 63.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, determinaron las dos dimensiones principales en que se mueve el comportamiento de un individuo, cuando se dirige las actividades de un grupo y organizacibn: la iniciacibn de la estructura y la consideracibn. La primera dimensibn se refiere a la definicibn de normas en cuanto a los canales de comunicacibn e influencia y a los métodos y procedimientos para llevar a cabo la tarea. La segunda se refiere al comportamiento orientado hacia las personas; amistad, familiaridad, confianza y respeto mutuo entre el superior y el subordinado.

Estudios sobre dinámica de grupo que se desarrollan en los centros de investigacibn (National Training Lab. y el Research Center for Group Dynamics) creados por Lewin y un grupo de cientificos del comportamiento, concluyen que todas las actividades de grupo estbn dirigidas hacia el logro de una meta especifica o hacia el mantenimiento del grupo mismo. (30)

Con base en estos esquemas, y en busca de una conciliacibn, Blake y Mouton (1964) elaboraron una estrategia de Desarrollo Organizacional, conocida como Grid Gerencial, en la cual, partiendo de la afirmacibn de que en la empresa actban tres factores: objetivos, personas y jerarquia,

---

(30) LEWIN, K., Teoria del Campo. Pag. 37

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

identifican unos cuantos modelos básicos del comportamiento directivo.

El Grid Gerencial consta de nueve puntos ubicados en una matriz de dos dimensiones, representa en la abcisa la "preocupación por la producción" y en la ordenada la "preocupación por las personas" , indicando el uno un mínimo y el nueve un máximo.

Como estos autores han subrayado, el término "preocupación pero" no quiere decir solamente que tanta producción se logra, ni refleja sólo la magnitud con que se satisfacen las necesidades de relaciones humanas.

La producción no se limita a las cosas. Su verdadero significado cubre cualquier resultado que se pretenda lograr. Las actitudes hacia la producción se pueden evaluar a través de un cierto número de ideas creativas que aplicadas a la investigación, dan como resultado productos útiles, nuevos procedimientos, calidad, carga de trabajo., eficiencia en la medida del trabajo, o en unidades de producción.

Asimismo, los aspectos humanos, incluyen el grado de compromiso personal en realizar la tarea, la responsabilidad basada en la confianza, más bien que en la fuerza. la

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

propia estimación, el deseo de seguridad en el empleo y las relaciones sociales en el trabajo.

Cada Estilo se ubica en los extremos y en el centro, y además, definen cinco supuestos basados en cómo el individuo se orienta, ante situaciones administrativas de producción, que involucran a las personas.

En el Estilo de mando empobrecido, identificado con el número 1.1, la preocupación es mínima por producción y personas, hay incompatibilidad entre los objetivos de la empresa y los de los individuos. Al directivo poco o nada le importan las cosas, no asume responsabilidades, sigue estrictamente las normas y políticas de la compañía, para evitarse problemas, para no decidir ni comprometerse.

Conoce sólo sus objetivos personales, e ignora los de la Organización. En caso de errores o faltas, culpa a los subordinados y trata de ignorar los conflictos por comodidad. Transmite órdenes y las comunica a sus superiores.

En el estilo 1.9, se da importancia excesiva a las personas, pero el gerente es quien planea y guía. Prevalece la actitud paternalista: problemas, errores y faltas son solucionadas en favor de los miembros de la empresa, a costa de los objetivos mismos de la Organización. Las

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

comunicaciones importantes, abundantes en ambos sentidos y por canales informales.

Una posición intermedia que presenta la rejilla es la conocida como el 5-5, en ella hay preocupación moderada por las personas al igual que por la producción, pero en forma encontrada: La gente es vista como instrumento de producción, pero haciéndosele creer que es importante. El gerente no usa toda su autoridad formal, sino que persuade y vende sus ideas. La gente cree que se le tiene en cuenta, pero en realidad no participa en las decisiones. Las comunicaciones son formales e informales.

En el estilo 9-1, ante todo y sobre todo, hay que cumplir con la producción. Supone que los seres humanos tienen antipatía al trabajo y prefieren ser dirigidos y que piensen por ellos. El es el único que puede pensar, ya que para eso le pagan. Planea para que los demás ejecuten, ya que ellos son instrumentos de producción. La comunicación es de arriba hacia abajo, en forma de órdenes y recriminaciones. Los trabajadores deben amoldarse a sus puestos; no hay libertad para desarrollarse.

En el estilo 9-9, los Objetivos de la Organización se integran con los de los individuos. Se aprovecha al individuo, pero no se le explota porque sus objetivos no son opuestos a los de la empresa. El gerente planea y dirige,

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

pero usa eficientemente los recursos de sus subordinados. Hay participación efectiva y real en el señalamiento y consecución de los objetivos de la identidad. La comunicación es en ambos sentidos y de igual importancia. El jefe es visto como un consultor y el subalterno es apreciado como un verdadero recurso.

Likert (1968) enfoca el problema de liderazgo de un modo distinto del de McGregor y algo similar al de Blake y Mouton, aunque las tres teorías se superponen en parte. Likert considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esa tarea. Likert desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes.

Es un exponente de la administración participativa.

Likert (1968) había desarrollado la idea de que las empresas se catalogan en cuatro sistemas diferentes.

El sistema I describe las organizaciones que funcionan con un enfoque unilateral en el proceso de toma de decisiones. Éstos provienen de la cúspide de la jerarquía administrativa, los gerentes desconfían de los obreros y viceversa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El sistema II define la administración como "Benevolente-Autoritario". Aquí el administrador tiene confianza en los subordinados, los motiva con recompensas y algunas veces con temor y castigo. Permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados, y permiten cierta delegación de toma de decisiones, pero con estrecho control de políticas.

El sistema III se denomina la administración "consultiva"; estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total en sus subordinados: usualmente trata de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan una comunicación tanto ascendente como descendente, toman decisiones trascendentales de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúan consultivamente en otras ocasiones.

En las Organizaciones del sistema IV, los jefes y subalternos confían entre sí y cooperan en la forma de dirigir la empresa. Este sistema concibe al administrador efectivo, como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados, y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales como una

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

unidad. Todos los miembros del grupo, incluso el administrador, adoptan una posición equitativa, en la cual sienten interés común y genuino en las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas del grupo de trabajo. Likert (1968) considera este enfoque como la forma más efectiva de dirigir.

Si se toman en cuenta las descripciones hechas por Likert (1968), con respecto a la rejilla, se encuentra que cada uno de los sistemas aquí descritos corresponden comparativamente así:

Sistema I "Autoritario-Explotador y Sistema II, "Autoritario - Benevolente con el modelo 9.1; cabe aclarar que el modelo 9.1 incluye características generales, que permiten la ubicación de estos sistemas propuestos por Likert, ya que básicamente se está utilizando la autoridad para el logro de obediencia. El administrador consultivo o Sistema III guarda relación con el 5.5 del Grid, ya que tiene elementos en común como la toma de decisiones y la comunicación.

Los autores de ambas teorías coinciden en agrupar los elementos de máxima eficiencia, con características generales. En el Sistema IV, Likert hace énfasis en la comunicación para mantener las partes funcionales como unidad, sistema mediante el cual se logra el interés común

de las relaciones que permite un trabajo coordinado para el logro de la meta.

Sin embargo, hay autores que no están de acuerdo con que exista un Estilo Normativamente bueno, que sea eficaz en todas las situaciones directivas. Éstos opinan que deben considerarse diferencias tales como nivel de vida y educación, tradiciones, valores y factores culturales del medio, así como el tipo de tarea, etc. para determinar el Estilo Directivo más apropiado en cada situación.

Es así como Hersey y Blanchard (1970) hacen énfasis en "los elementos situacionales" que junto con los subordinados y el dirigente van a determinar la eficacia del grupo o la Organización. Definen la eficacia como Eficacia = f (dirigente, subordinado, situación). Sugieren un modelo tridimensional, que agrega la dimensión de eficacia organizacional, a las otras dos de relación y tarea. (31)

Burns y Stalker en un estudio de unas veinte organizaciones en Gran Bretaña, analizaron los estilos directivos con relación al cambio en las técnicas de producción y comercialización. Encontraron diversos Modelos de Dirección

---

(31) HERSEY, P., y BLANCHARD, M., La Administración y El Comportamiento Humano. Pag. 158

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

que agruparon en dos categorías organizativas: Mecanisista y Orgánica. El sistema mecanisista pareció el más adecuado para las Organizaciones que operaban en los ambientes más estables, mientras que el orgánico se adecúa más a las condiciones de cambio dinámico. (32)

El sistema mecanisista se identifica con el modelo de Organización Clásica, con trabajo bastante dividido y especializado, funciones definidas precisamente; interacción y comunicaciones verticales, decisiones y órdenes emitidas desde "arriba"; en fin todas las características de un sistema autoritario, rígido, basado en la jerarquía y en la visión del hombre como un engranaje más de esta "máquina".

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Sistema Orgánico no permite la división estricta del trabajo, sino que los individuos deben cumplir sus tareas de cierto grado de especialización, teniendo en cuenta los objetivos generales de la Organización, deben redefinir los métodos, funciones, procedimientos de una manera coordinada, lo cual implica una mayor interacción y una comunicación tanto vertical como horizontal, la estructura de la

---

(32) BURNS y STALKER. The Management of Innovation. Citado por Lawrence y Lorsch. Organización y Ambiente. Pag. 183.

Organización debe ser participativa y flexible, para que le permita adaptarse al medio ambiente cambiante satisfaciendo las necesitades del individuo, y poder así utilizar mejor el potencial del factor humano.

Lawrence y Lorsch (1973) han hecho recopilación de diferentes estudios basados en datos empíricos e hipótesis teóricas, como los ya citados, en los que cuestionan el estilo "óptimo" y proponen estilos más adecuados a cada ambiente o situación específica. Estos autores ven la Organización como un medio para que el individuo analice sus transacciones con el ambiente.

Inicialmente se establece una estrategia transaccional para lograr determinadas metas. Esta estrategia implica una diferenciación planeada de actividades y tareas, una estructura integrativa para la comunicación y decisión, de una planeación de las necesidades de los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la estrategia.

Se establece una relación de los individuos con la organización; como miembros que contribuyen al logro de objetivos transaccionales propuestos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La combinación de estos tres factores crea un conjunto de expectativas y/o roles, que van a reflejarse en un comportamiento real a nivel individual, grupal y organizacional. Este comportamiento real produce unos resultados transaccionales en el ambiente pertinente. "Debe llevarse a cabo entonces el proceso de feedback o análisis de variación, entre objetivos y resultados para definir y solucionar los problemas". (33) Es decir, que de esta manera es como los principales problemas que enfrenta la Organización se encuentran en las siguientes áreas de contacto: entre los individuos y la Organización, entre los subsistemas o grupos y entre la Organización y el Ambiente. No obstante estas áreas presentan características internas diferentes, las cuales hacen surgir la necesidad de la integración, para que el logro de los fines particulares de los subsistemas lleven coordinadamente al logro de los objetivos de la Organización.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Lawrence y Lorsch (1973) definen la integración como "la cualidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos".(34)

Para estos autores, el problema de la integración reside básicamente en la solución del conflicto interdepartamen-

---

(33) LAWRENCE, P., y LORSCH, J., Ibid. Pag. 16.

(34) Ibid. Pag. 25

tal. Ellos, como los demás científicos del Desarrollo Organizacional, creen firmemente que los conflictos deben ser confrontados abierta y francamente, que las diferencias deben ser "sacadas a flote" y que, sin pretender eliminarlas, se llegue a una solución por consenso.

En general, las Organizaciones que actúan en los ambientes más estables requieren de mayor diferenciación, sus unidades funcionales tienden al modelo mecanisista y los recursos integradores que utilizan están dados por la jerarquía directiva. A medida que el ambiente se hace más dinámico las diferencias entre subsistemas aumentan al igual que la necesidad de integración.

Otro enfoque enuncia como otro elemento situacional, las actitudes de los miembros hacia el dirigente.

Fiedler, (1967) en su modelo de contingencia de la Organización, afirma que el desempeño del grupo dependerá de la apropiada conjugación de los Estilos de Liderazgo con el grado de favorabilidad de la situación del grupo con respecto al líder, es decir, la medida en la cual la situación suministra al líder un cierto nivel de influencia sobre los miembros de su grupo. El desempeño del liderazgo depende entonces, tanto de la Organización como de los

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

de los principios al líder. Tal vez exceptuando los casos poco usuales, no es significativo hablar de un líder eficaz o efectivo; se puede tan solo hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad emocional y del grupo, no sólo se debe aprender a entrenar líderes más efectivamente, sino también, como construir un Ambiente Organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse en forma adecuada. (35)

Mediante diferentes estudios este autor comprobó que podía identificar tres variables que afectan la benignidad de una situación para el líder.

1. Una relación entre el líder y los miembros: Es el grado en que el líder y su grupo se agradan y confían mutuamente. Parece evidente que si el líder gusta y se confía en él, no es necesario ostentar una categoría superior para conseguir que se realice la tarea.

2. Estructura de la tarea: Cuando una tarea es explicada ineficientemente, es dificultada la labor del líder porque ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los criterios para ejecutarla. En cam

---

(35) FIEDLER, F., A Theory of Leadership Effectiveness. Citada por Koontz y O'Donnell, Op. Cit. Pag. 661

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

bio, si la tarea es claramente definida, la autoridad del líder es respaldada por la Organización y a él le re-- sulta más fácil mandar.

3. Poder legítimo: Este factor se refiere al poder corres-- pondiente al cargo que ocupa el líder. Cuando el poder - es legítimo, resulta más fácil realizar el trabajo.

Fiedler (1967) relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables: Para el primer estilo las relaciones líder-miembros son buenas, las tareas son estructuradas, existe una posición fuerte de líder y el liderazgo es permisivo y considerado. El segundo estilo estaría dado por eficientes relaciones líder-miembros, tareas no estructuradas, posición débil del líder y liderazgo controlador y activo.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este autor concluye que los líderes orientados hacia la tarea actúan mejor en las situaciones muy favorables o muy desfavorables y que los igualitarios y orientados hacia las relaciones humanas actúan mejor en situación de benignidad intermedia.

Parte de los planteamientos, tanto de Fiedler como de los autores de la rejilla, coinciden en las orientaciones con

respecto al trabajo y las personas, pues la posición de cada uno, parte de la base de que existen líderes enrolados al trabajo. Sin embargo, Fiedler enfatiza en la dimensión situacional como el factor más determinante para la efectividad del liderazgo y por tanto de la organización.

Quienes más claramente han descrito esta teoría de la contingencia reconocen que los principios de la escuela clásica "sólo tienen una aplicabilidad limitada, pues únicamente se ocupan de las exigencias generadas por entornos relativamente estables y homogéneos: mientras que en el mundo actual las prescripciones de la escuela de relaciones humanas son indudablemente correctivas la mayor parte de las veces. (36)

Como podemos ver, la actividad Administrativa y de manejo de grupo en el ambiente de trabajo ha venido cambiando desde Mayo (1930) hasta nuestros días. Hoy, las personas son por lo menos tan importantes como los programas y productos y la atención hacia el hombre como persona se vislumbra cada vez mejor en esta década.

---

(36) LAWRENCE, P., y LORSCH, J., Op. Cit. Pag. 172-175.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sargent (1985) corrobora esta idea, cuando dice que en la actualidad "el Gerente debe estar preparado no sólo en la tecnología de los programas y servicios y en el terreno conceptual de la planeación y la Organización, sino también en las sutilezas de la interacción personal y el comportamiento humano".(37)

Una nueva dimensión de la gerencia es la capacidad emocional, descrita por E. Schein (1978) que combinada con la capacidad analítica e interpersonal es esencial para un gerente eficaz. Schein define estas tres capacidades como sigue:

a. Capacidad Analítica: La habilidad de identificar, analizar y solucionar problemas incluso sin la información completa.

b. Capacidad Interpersonal: La habilidad de influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a las personas en todos los niveles de la organización con el objeto de lograr, con más eficacia, las metas de la misma.

c. Capacidad Emocional: La capacidad de sentirse estimulado, en lugar de agotado, por las crisis emocionales e inter-

---

(37) SARGENT. Op. Cit. Pag. 45.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

personales; la capacidad de soportar altos niveles de responsabilidad sin paralizarse y la capacidad de ejercer poder, sin sentirse culpable o avergonzado.(38)

El Gerente de hoy debe encontrar un equilibrio entre actitudes personales, emocionales y expresiones y aquellas cualidades que promueven relaciones de trabajo más eficaces. Debe estar bien preparado para poder integrar las dimensiones masculinas de confianza en sí mismo y toma de decisiones, así como en las habilidades interpersonales femeninas de ser confiado y abierto y tener conciencia de sí mismo.

Un Estilo de Dirección así podrá promover un mejor entendimiento de las necesidades humanas y del Desarrollo de los Recursos Humanos. Este equilibrio es conocido como GERENCIA ANDROGINA. Las efectivas acciones de este Estilo repercutirán en la satisfacción personal y laboral, como en otros aspectos, conllevando a Climas Organizacionales óptimos para la empresa y sus trabajadores.

En base a esto se puede entrever que un Estilo de Dirección Andrógina está relacionado con el Clima Organizacional

---

(38) SCHEIN, E., Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Citado por Sargent. Ibid. Pag. 46.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

imperante en una empresa; dicho en otras palabras, la forma de comportarse de un ejecutivo, o gerente, influye en el ambiente de trabajo de su grupo laboral.

Los estudios en esta área se remontan a:

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FECHA	AUTORES	OBJETIVOS	MARCO MUESTRAL	TAMAÑO DE MUESTRA	C O N C L U S I O N E S
1968	LITWIN Y STRINGER	PROBAR LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCION, SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, SOBRE LA MOTIVACION Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION	ORGANIZACIONES CON FALTA DE COMUNICACION, FORMALIDADES Y EVITACION DEL CONFLICTO.	3 ORGANIZACIONES.	LA INFLUENCIA DEL CLIMA SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDICA QUE LAS ORGANIZACIONES CREAN UN ALTO NIVEL DE MOTIVACION DE PODER. TAMBIEN MUESTRAN QUE LOS MIEMBROS DE ELLAS, SE SIENTEN MENOS SATISFECHOS CONSIGO MISMOS, MENOS ACEPTADOS POR OTROS Y MAS ANSIOSOS E IMPACIENTES
1970	SUDARSKI	COORDINAR INVESTIGACIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	ORGANIZACIONES		SURGIO INTEST PARA MEDIR CLIMA.
1971	CAMPBELL Y BEAT	EXPLORAR LA RELACION ENTRE EJECUCION Y CLIMA ORGANIZACIONAL	EMPRESA MANUFACTURERA.	307 PERSONAS ASALARIADAS	CORRELACION SIGNIFICATIVA ENTRE EJECUCION Y DIRECCION POSITIVA
	GREENHANS GABIN Y NORMAN.	DETERMINAR LA RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EJECUCION EVALUADA POR EL SUPERVISOR.		124 DIRECTORES DE PERSONAL.	SOLAMENTE DOS DE LOS SIETE FACTORES DE CLIMA. CORRELACIONARON SIGNIFICATIVAMENTE LA EJECUCION.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FECHA	AUTORES	OBJETIVOS	MARCO MUESTRAL	TAMAÑO DE MUESTRA	C O N C L U S I O N E S
1972	DUKE	REGISTRAR EL DESEMPEÑO DE LOS SUBORDINADOS.	OFICINA DE ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA DE TELEFONOS		LOS QUE ESTABAN BAJO SUPERVISION DEL JEFE MAS CERCANO MOSTRABAN MEJOR DESEMPEÑO Y BAJO DESEMPEÑO EN CASO CONTRARIO
974	GABIN Y HOWE.	ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	17 INDUSTRIAS MANUFACTUREPAS	209 GERENTES DE LINEA.	EL ANALISIS DE LAS CORRELACIONES MOSTRO QUE SOLAMENTE 9 DE LAS 17 FUERON SIGNIFICATIVAS CUANDO SE UTILIZO LA MUESTRA TOTAL.
1973	FRITCHARD Y PARASICK.	RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL EJECUCION Y EFECTIVIDAD REGIONAL	CADENA NACIONAL DE FRANQUICIAS EVALUADAS POR EL SUPERVISOR.	46 DIRECTIVOS	2 DE LAS 24 ALAS DEL INSTRUMENTO CON EFICIENCIA REGIONAL SE CORRELACIONARON POSITIVAMENTE CON LA EFECTIVIDAD. EN ANALISIS INDIVIDUAL SOLO 2 CORRELACIONARON SIGNIFICATIVAMENTE CON EJECUCION NIVEL DE RECOMPENSA LOGRO.
1978	GABIN	CORRELACIONAR VARIABLES SEXO EDAD Y VARIABLES ORGANIZACIONALES CON CLIMA			DE LAS 36 CORRELACIONES 8 FUERON SIGNIFICATIVAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y VARIABLES SEXO EDAD. Y 10 DE LAS 36 FUERON CO-

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FECHA	AUTORES	OBJETIVOS	MARCO MUESTRAL	TAMAÑO DE MUESTRA	C O N C L U S I O N E S
					RELACIONADAS ENTRE FACTORES DEL CLIMA Y VARIABLES DE LA PERSONA.
1972	DUNCAN	EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DIFERENTES FORMAS DE LA TOMA DE DECISIONES.			EXISTEN DIFERENCIAS EN LA FORMA DE TOMAR DECISIONES EN SITUACIONES DE PERCEPCION DE CLIMA
1973	LITWIN Y BRAVO	ELABORACION DE UN TEST QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL UTILIZADO POR LITWIN Y STRINGER (1968).			
1974	RODRIGUEZ Y CANON.	NECESIDAD DE INCLUIR 2 O MENSIONES AL TECLIM. SEGURIDAD Y SALARIO			
1977	MARQUEZ Y CASTRO	INFLUENCIA DEL ESTILO DE MANDO DE LA ALTA DIRECCION EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO DEL NIVEL DIRECTIVO.	INSTITUCION DE SERVICIOS BANCARIOS.	GERENTES SUCURSALES	EL ESTILO DE DIRECCION DE LA ALTA GERENCIA INFLUYE SOBRE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO DEL NIVEL DIRECTIVO DE DICHA EMPRESA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
UANL

FECHA	AUTORES	OBJETIVOS	MARCO MUESTRAL	TAMAÑO DE MUESTRA	C O N C L U S I O N E S
1976	LONDOÑO -- SANTOFIMIO- Y VELEZ.	ESTILO DE GESTION Y DIRECCION EN RELACION CON EL TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.			NO EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN EL ESTILO DE DIRECCION DE LOS GERENTES EN RELACION AL TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.
1979	OSORIO	ELABORACION DE -- TEORIA AUTOCTONA LATINOAMERICANA.	EMPRESAS LATINOAMERICANAS.		ESTILO DE DIRECCION IMPUESTO POR LAS MULTINACIONALES. TENDENCIA MARCADA HACIA UNA ADMINISTRACION CON -- UNA FUERTE [illegible] DEL PODER [illegible] AUTORIDAD ESTABLE Y COERCITIVA SISTEMA DE [illegible] NACION [illegible] PODER AUTOCRATICO PARA QUE EL PODER NO SE DEJARA
1984	GOMEZ M. Y COLABORADORES.	RELACION EXISTENTE ENTRE EL MAL ORGANIZACIONAL. INDICE DE ROTACION DE PERSONAL DIRECTIVO EN ENTIDADES OFICIALES Y EL TAMAÑO DE ESTAS.	EMPRESAS OFICIALES	DIRECTIVOS DE ENTIDADES OFICIALES	EN EMPRESAS OFICIALES DE TAMAÑO GRANDE EL CLIMA ES MAL [illegible] MAS FAVORABLE QUE EN EMPRESAS DE TAMAÑO PEQUEÑO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FECHA	AUTORES	OBJETIVOS	MARCO MUESTRAL	TAMAÑO DE MUESTRA	C O N C L U S I O N E S
5P4	PALACIOS N. Y GONZALEZ L	DETERMINAR LA INTERDEPENDENCIA DEL CLIMA Y EL ESTILO DE DIRECCION	EMPRESA EMBOTELLADORA SE APLICO EL TECLA Y EL CUESTIONARIO DE ESTILO DE DIRECCION	39 EMPLEADOS.	VARIACIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL LLEVAN A VARIACIONES EN EL ESTILO DE DIRECCION Y V CEVERSA

EL OBJETIVO DE ESTOS ESTUDIOS HA SIDO EL DE IDENTIFICAR DE UNO U OTRO MODO LOS ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVES DEL CLIMA, EJECUCION, DIRECCION, ETC.

CADA INVESTIGACION REALIZADA PERMITE EL AVANCE DIRECTO E INDIRECTO HACIA UN FUTURO MEJOR Y HACIA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL SER HUMANO QUE LABORA EN ELLAS.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 HIPÓTESIS

Ho: En los ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa Regiomontana no predomina un Estilo de Dirección masculino, femenino, ó andrógino.

H1: En los ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa predomina un Estilo de Dirección masculino.

H2: En los Ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa predomina un Estilo femenino.

H3: En los Ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa predomina un Estilo andrógino.

Ho: Las diferencias en la percepción del Clima Organizacional no son debidas al Estilo de Dirección basado en roles femeninos y/o masculinos.

H1: Existen diferencias en la percepción del Clima Organizacional debido al Estilo de Dirección basado en los roles femeninos y/o masculinos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES:

1. Variables para determinar el Estilo de Dirección:

   VI: Sexo: Mujer - Hombre

   VI2: Roles: Femenino - Masculino

   VD: Estilo de Dirección dado por las respuestas al in-- ventario de Roles Sexuales.

2. Variables para determinar el Clima Organizacional:

   VI: Estilo de Dirección

   VD: Percepción del Clima Organizacional obtenido mediante las respuestas dadas al test elaborado para este fin.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

VARIABLES A CONTROLAR:

Sujetos Directivos:

CUAL	COMO	POR QUE
Edad	Selección Mayores de 30 años	Las características de personalidad son más estables; es la etapa de la madurez, Erikson (1979)

Antiguedad en el cargo	Seleccion Más de tres años	Permite una verdadera ubicación y conocimiento del cargo y de la empresa.
Ubicacion Empresarial	Selección Más de tres años	Tiene características propias que intervienen tanto en sus trabajadores como en el Clima Organizacional.

Sujetos Subalternos:

Antiguedad en en cargo	Mínimo Un año	Tiempo suficiente para identificar el medio de trabajo
Empresa : Privada	Seleccionando Empresas que tuvieran un rango mayor de 250 empleados	Permite tener mayor variedad de empleados y encontrar la muestra necesaria.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.3 DEFINICION DE CONCEPTOS

Andrógino: Término empleado para describir la combinación equilibrada de características masculinas y femeninas.

Clima Organizacional: Ambiente interno de la empresa, o percepción subjetiva de los miembros de la Organización acerca de trabajo y del medio en que éste se realiza.

Estilo de Dirección: Son las características propias y particulares de procedimiento personal, que un individuo lleva a cabo en su trabajo directivo, mediante la interacción de sus roles con su medio ambiente organizacional.

Ejecutivo: Término empleado para describir a la persona que ocupa los niveles más altos de la organización.

Gran Empresa: Se denomina así la empresa que cuenta con un rango de empleados superior a 250.

Inventario de Roles: Lista de características de personalidad que definen Estilo de Dirección, basado en roles

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

sexuales.

Pol: Patrón de comportamientos, creencias, actos y sentimientos, que son de esperarse del ocupante del papel y que difieren según el sexo y el tipo de actividades que debe desempeñar

Tecla: Test de Clima Organizacional, instrumento en forma de test, que mide Clima Organizacional, permitiendo detectar, por el análisis de los resultados las dificultades que se presentan en la Organización.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 DISEÑO

Esta investigación consta de dos partes, ambas igualmente descriptivas. Se considera así ya que cumple con las características que para este tipo de investigación define Selltiz "una investigación descriptiva es aquella cuyo objetivo es tener una información completa y exacta de las características que posee la población tomada, como objeto de estudio". (*)

De otra parte el diseño utilizado es correlacional ya que se pretende conocer hasta qué punto están relacionadas las variables propuestas sobre Estilo deDirección y Percepción del Clima Organizacional.

Por lo tanto se trabajó con un diseño descriptivo-correlacional teniendo en cuenta que la investigación cumple con las características del mismo.

(*) SELLTIZ, C., Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Pág. 84.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.2 POBLACION

La seleccibn de los sujetos se realizó de acuerdo a la clasificacibn hecha por CANACO y CAINTRA, de las grandes industrias ubicadas en Monterrey en el ano de 1988. Una vez identificadas, se procedib a hacer contactos iniciales con algunas de ellas para presentar la investigacibn y analizar las posibilidades del desarrollo de la misma dentro de cada una de ellas.

Se buscb en principio que, dentro de esas organizaciones ya clasificadas como grandes industrias por CANACO y CAINTRA, hubiera mujeres que desempeñaran cargos directivos y cumplieran con los requisitos exigidos por la investigacibn con respecto a personal a cargo, tiempo de pertenencia en la empresa, edad, etc.; iguales condiciones se pidieron para los hombres ejecutivos que contestaron la encuesta.

Las empresas con las cuales se hizo contacto para participar en esta investigacibn por cumplir con todos los requisitos, fueron las siguientes (hay que aclarar que el giro empresarial no interesaba):

- Benavides
- Banco del Atlántico (Corporativo y Sucursales)
- Pepsi-Cola
- Bancrecer (Sucursal)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Gamesa
- Visa
- Vitro
- Industrias Tuck
- Texfat, S.A.
- Servez Mexicana
- Didactron
- Tubo y Acero

De las empresas mencionadas fueron seleccionados 30 ejecutivos, 15 hombres y 15 mujeres, los cuales cumplieron con los requisitos establecidos, como fueron: tener como mínimo tres subalternos, dos años de experiencia en el cargo, y treinta años de edad. También se tomaron al azar 60 subalternos, dos por ejecutivo, los cuales cumplieron con el requisito de llevar trabajadao un año como mínimo con su jefe inmediato. A cada uno de los participantes se les aplicó su respectivo cuestionario.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.3 INSTRUMENTOS

3.3.1 INVENTARIO DE ROLES SEXUALES

Tomando como modelo el inventario Bem de roles sexuales (BRI. BEM Sex-role Inventory), 1985, 31/ de Sandra Lipsitz, se elaboraró una prueba aplicable a nuestro medio que cumpliría con las necesidades tanto culturales como de

investigación. Por ello, la prueba se reestructuró y sometió a estudios de validez y confiabilidad de acuerdo a las necesidades de esta investigación.

Validez de Contenido.

Para comprobar hasta qué punto la prueba mide características de personalidad basada en roles, se dieron los siguientes pasos:

1. De acuerdo al inventario Bem de roles, se analizó cada una de las características aportadas por éste con respecto a roles sexuales propios de cada uno de los sexos y comunes a ellos.

2. De acuerdo al criterio de la investigadora y a la investigación previa, estos conceptos no siempre coinciden con las conductas esperadas para uno y otro, por lo tanto y para lograr la validez de construcción se agregaron treinta conceptos más a los propuestos por Lipsitz en su prueba.

3. Los noventa conceptos estudiados por siete jueces, un psicólogo dedicado al área laboral, dos al área de psicometría y cuatro directivos con características similares a las de la muestra, ya que se consideró que por pertenecer al medio organizacional podían determinar las

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

características que se le pedían.

Ellos debían seleccionar los factores que consideran corresponden a características de personalidad, femeninas, masculinas o neutras (que pueden pertenecer a uno u otro sexo).

El instrumento finalmente quedó constituido por sesenta conceptos que describen roles, de los cuales hay veinte femeninos, veinte masculinos y veinte neutros, escogidos de acuerdo a las respuestas dadas por los jueces y el análisis de frecuencias logrado con ellos. Los treinta restantes fueron excluídos.

La distribución de ellos dentro del cuadernillo final se realizó al azar buscando con ello una ubicación de los elementos que no permitan formas continuas de respuesta.

Esta prueba reúne las características de un instrumento propio para adultos, con un nivel cultural medio o alto por su contenido.

El test fue considerado válido por los sujetos que los recibieron y las personas que fueron consultadas sobre su colaboración y uso.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La confiabilidad se obtuvo mediante la fórmula de la participación de mitades (Split-half) del test de Spearman Brown. Esta fórmula permite estimar la confiabilidad de una prueba, con base en la correlación de dos mitades de la misma. En general, se utiliza y fue diseñada para estimar la confiabilidad de un test de n veces y el índice de aportación de cada uno de ellos.

Las suposiciones o exigencias para que la fórmula de Spearman Brown sea cierta son: que las dos o n partes en que se subdivide la encuesta sea comparable en términos de medias, desviaciones estándar, sesgos de las distribuciones y principalmente, en su contenido. Asimismo, es conveniente que los items sean de una dificultad aproximadamente igual y las correlaciones entre los items sean de valores comparables.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

$$t_t = \frac{2\, r_{mm}}{1 + r_{mm}}$$

Donde tt es el coeficiente de confiabilidad entre las dos mitades de la misma. El valor mm puede considerarse como un estimativo de la confiabilidad de cada uno de las dos partes. Para evitar sesgo en la correlación de las mitades es conveniente partir la encuesta en items pares e impares, ya que otras maneras de división pueden aumentar el error.

La fórmula general permite determinar cuánto debemos alargar o acortar una encuesta para alcanzar cierto grado de confiabilidad, conociendo la correlación de la escala consigo misma.

$$nn = \frac{nr}{1 + (n - 1)}$$

Donde nn es el coeficiente de confiabilidad de la encuesta unitaria, cuya correlación consigo misma es aumentada n veces.

El puntaje obtenido en este instrumento se ubica en un continuo en el que se identifican los roles predominantes de quien contesta el inventario entre femenino, masculino y andrógino.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.3.2 TEST DE PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como guía para la elaboración de este test se utilizó el TECLA (Test de Clima Organizacional) el cual fue elaborado por Bravo y Hoyos (1973), conformado por una serie de baterías de Subtest que mide independientemente las dimensiones de: recompensa, normas, claridad organizacional, responsabilidad, espíritu de grupo, conformidad, salario y seguridad.

La validez de la prueba es de 0.923 lograda por Guzmán (1973) para los seis primeros subtest de la prueba y la confiabilidad lograda por el mismo autor, también para los seis primeros subtest por medio de entrevista muestran los siguientes resultados:

1. Un alto grado de confiabilidad para la entrevista obteniéndose como confiabilidad total por entrevista 0.923.

2. La indicación de que dos de las seis dimensiones de la entrevista: conformidad y responsabilidad, comparados con las del TECLA por medio de la prueba de H F y por el análisis de varianza eran diferentes. (54)

Con respecto a la validez de contenido y teniendo en cuenta que ésta no se puede expresar en fórmulas numéricamente, fue lograda a partir de los juicios tanto del autor como de otras personas conocedoras del tema acerca de la responsabilidad de un item con respecto a un tópico.

El TECLA da datos tanto parciales con respecto a cada uno de las categorías que mide como generales sobre Clima Organizacional. Incluye preguntas que midiendo Clima Organizacional permiten evaluar igualmente la percepción de

---

(54) GUZMAN, M., Validación Externa del Test para Medir Clima Organizacional. Tesis Universidad de los Andes, 1973.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

los subalternos hacia el Estilo de Dirección de su jefe inmediato.

Como cada una de las preguntas del TECLA tienen confiabilidad y validez comprobadas, el estudio piloto de la nueva dimensión incluída (Poi de Jefe) se realizó mediante la aplicación de la prueba.

El TEST DE PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL tiene en cuenta unicamente los subtest del TECLA orientados a medir las relaciones de trabajo. Es por esta razón que dimensiones tales como salario y seguridad no se incluyen.

Las dimensiones incluídas y su definición son:

1. Conformidad: Se refiere al sentimiento de los empleados acerca de las restricciones y limitaciones impuestas sobre el grupo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las que hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.

2. Responsabilidad: Esta dimensión describe el grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr la parte de los objetivos organizacionales. El grado en que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada pa

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

so con su superior.

3. Recompensa: Esta dimensión diferencia el grado en que los empleados sienten que son recompensados por un buen trabajo en vez de ser criticados o castigados cuando algo sale mal.

4. Claridad Organizacional: Esta dimensión tiende a establecer el grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y no confusas y desordenadas. Evalúa igualmente el grado de efectividad de la Organización en cuanto a comunicación descendiente de manera que la gente entienda lo que hay que hacer y por qué.

5. Calor y Apoyo: Esta dimensión busca identificar el sentimiento experimentado por los miembros del grupo, por lo cual se considera la amistad como una norma apreciada por el grupo. Las directivas y los empleados tienen relaciones calurosas y cordiales y que la Organización es algo con lo que la gente se identifica y está orgullosa de pertenecer a ella.

6. Pol del Jefe: Esta dimensión se incluye debido a la correlación que tiene la investigación con respecto al Estilo de Dirección y al Pol de Identidad del superior inmediato. Por lo tanto busca identificar la percepción

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

de los subalternos con respecto a su superior tomando como punto de referencia los rasgos de personalidad aplicados al Estilo de Dirección y de qué manera esta percepción genera un clima particular.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.4 PROCEDIMIENTO

Primera Etapa:

Seleccion de los Instrumentos: Estando la investigación centrada en la identificación de Estilos de Dirección y en la influencia de este en el Clima Organizacional, se utilizarán dos instrumentos (ya explicados), para cada uno de los pasos expuestos.

Uno de ellos es el Inventario de Roles Sexuales (Anexo 1) el cual consta de 60 características las cuales determinan el Estilo de Dirección de acuerdo a Roles propios del individuo, el cual debía identificar en una escala de 1 a 5, la que más le caracteriza, así:

1. Nunca es característico en mí.

2. Pocas veces presento esta característica.

3. Ocasionalmente presento esta característica.

4. Frecuentemente presento esta característica.

5. Es una característica que definitivamente me identifica.

Para la segunda parte se utilizó el test de percepción del Clima Organizacional, (Anexo 2). Este es un cuadernillo que contiene 54 frases alusivas al trabajo y a la organización. Si la frase se aplica en la Empresa y en el trabajo, se mar-

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ca una (V) verdadero, y en el caso contrario una (F) falso, dado que no es una prueba. No existen respuestas correctas o incorrectas. La opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante; con este cuadernillo se medió la percepción del Clima Organizacional.

Segunda Etapa:

Selección de ejecutivos: Una vez identificadas las Organizaciones que cumplían con el requisito de ser grandes dentro de la clasificación de CANACO y CAINTRA, se procedió a entrevistar al Gerente de Relaciones Industriales y en su defecto al Jefe de Personal de algunas de ellas; se le explicaba el motivo de la visita y el objetivo de la investigación, luego se le pedía información de los ejecutivos con el fin de comprobar si existían mujeres dentro de ellos que cumplieran con las características que se habían indicado con anterioridad. Una vez identificados los ejecutivos se pedía una entrevista con ellos para constatar datos y se les explicó que se estaba realizando esta investigación para completar los estudios de maestría, por lo que se necesitaba de su colaboración la cual era de carácter voluntario y que las respuestas eran confidenciales, las que no lo comprometerían de ninguna manera con su trabajo y su relación con la Empresa. Así fueron seleccionados 30 ejecutivos, quince hombres y quince mujeres. Se les aplicó el Inventario de Roles en forma

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

individual; fué entregado personalmente por la investigadora y se dió la información necesaria para su desarrollo. Dicho inventario tiene una duración de 10 minutos aproximadamente.

Tercera Etapa:

Incluye a los subalternos de los ejecutivos que contestaron el inventario de Roles Sexuales, los cuales debían cumplir con el único requisito de estar laborando por lo menos un año bajo la dirección del encuestado. Fueron seleccionados al azar y se tomó una muestra total de 60 subalternos, 2 por cada ejecutivo. Ellos debían contestar el test de percepción de Clima Organizacional. Se les explicó igualmente el motivo del estudio, y las consignas para desarrollarlo. Se aclaró que las respuestas eran confidenciales y el cuestionario anónimo, por lo tanto no le perjudicaría en su puesto de trabajo. El tiempo de aplicación fue de 10 minutos aproximadamente y se hizo en forma individual.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los entrevistados en su mayoría se mostraron cordiales y con deseos de colaborar con la investigación. Sin embargo, al principio se notó desconfianza por la información que se debía dar en ambos niveles, pero una vez aclarada la relación no directa con la Organización, se dió más empatía entre los sujetos entrevistados y la investigadora. Es relevante hacer notar que en los ejecutivos se dió el

hecho de no querer dar su nombre y cargo en la mayoría de los casos, pues argumentaban que para qué los necesitaba o que ya se sabían; igualmente mostraron gran interés en los resultados individuales los cuales fue un compromiso entregar una vez terminada la investigación.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO IV

TRATAMIENTO ESTADISTICO:

4.1 Modelo Estadístico:

Los resultados obtenidos mediante cada una de las pruebas fueron tratados estadísticamente por computador a través del programa "SAS 88" el cual incluyó cuatro pasos lógico computacionales:

1 - Creación de una estructura de captura para cada uno de los diferentes instrumentos (*) en DBASE III plus.

2 - Captura de cuestionarios (Respuestas) con DBASE III plus

3 - Creación de archivo tipo texto, el cual contiene el total de los datos capturados.

4 - Manejo de los datos utilizando el software estadístico SAS.

Procedimientos estadísticos utilizados:

a) Tablas de contingencia.

b) Frecuencias.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

c) Correlación.

Dentro de este proceso se tuvieron en cuenta las claves de respuestas y las características que median Estilos de Dirección así:

Características que miden masculinidad:

4, 5, 6, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 23, 30, 38, 39, 41, 48, 50, 53, 55, 58, 60.

Características que miden feminidad:

1, 3, 7, 9, 16, 20, 22, 27, 29, 32, 42, 43, 44, 46, 47, 51, 57, 56, 57, 59.

Características Andrónimas o neutras:

2, 8, 10, 12, 14, 21, 24, 25, 26, 28, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 45, 49, 54.

Clima Organizacional:

Aspectos que mide cada frase:

1. Conformidad: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 43, 49.
2. Responsabilidad: 2, 9, 16, 23, 30, 37, 44, 59.
3. Recompensa: 3, 10, 12, 24, 31, 38, 45, 51.
4. Claridad Organizacional: 4, 11, 18, 25, 37, 39, 46, 52.
5. Rol del Jefe: 7, 14, 21, 28, 35, 42, 54, 56.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
ALERE FLAMMAM VERITATIS
UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

6. Calor y Apoyo: 6, 13, 20, 27, 34, 41, 48, 55.

Las respuestas correctas para percepción de un Clima Organización excelente son:

1 hoja: F, V, F, F, V, F, F, V, F, V.

2 hoja: F, V, V, V, F, F, V, V, F, V, V.

3 hoja: V, F, F, F, F, V, V, V, F, V, V.

4 hoja: F, F, V, F, F, F, F, F, F, F, F, V.

5 hoja: F, F, V, F, F, V, V, V, V, F.

6 hoja: V, F-

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se analizaron teniendo en cuenta los dos aspectos a medir como fueron: Estilo de Dirección y Clima Organizacional. Los puntajes de Masculinidad y Feminidad para Estilos de Dirección indican la medida en que una persona confirma características de personalidad masculinas o femeninas como descriptivas de sí misma; el puntaje de Androginia (computado como Feminidad menos Masculinidad) refleja la cantidad relativa de Masculinidad y Feminidad que la persona incluye en su propia descripción, y como tal, caracteriza adecuadamente la naturaleza del Rol Sexual total de la persona.

Así, si el puntaje de Feminidad de una persona es mucho más elevado que su puntaje de Masculinidad, entonces se piensa que esa persona tiene un Rol Sexual Femenino. De manera similar, si el puntaje de Masculinidad de una persona es mucho más elevado que su puntaje de Feminidad, entonces se piensa que esa persona tiene un Rol Sexual Masculino. Por el contrario si los puntajes de Masculinidad y Feminidad son aproximadamente iguales, entonces se piensa que esa persona tiene un Rol Sexual Andrógino.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para la variable de Clima Organizacional se tuvo en cuenta que el máximo de puntos para un Clima Excelente estaba contemplado en un rango de 47 - 50 puntos los cuales me significan el 100%. Así se realizó una escala de rangos para clasificar el Clima de Malo, Regular, Bueno, y Excelente

Para facilitar la interpretación de los resultados, se agruparon en incisos los cuales se relacionan con las Hipótesis y Objetivos planteados.

1) Todos los ejecutivos hombres y mujeres poseen un Estilo de Dirección dado por características sexuales propias pero éste a su vez puede ser aprendido en las organizaciones o adaptado para sobrevivir en ellas.

Los resultados anotados por esta investigación demuestran que los ejecutivos hombres y mujeres de la Gran Empresa Regiomontana presentan un Estilo de Dirección Masculino (Ver Gráfica 1) el cual se pudo detectar a través del cuestionario de Roles Sexuales.

La población encuestada presentó promedios variables pero muy significativos para este estudio así:

Un 80% de la población entre hombres y mujeres (Ver Cuadro 1) de acuerdo a la escala de Androginia tienen resultados de la diferencia entre características Femeninas y Masculinas de -.5 y -3 (Ver Escala 3). En base a la escala se coloca la población en categorías de casi Masculino y Masculino en

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

su Estilo. Es decir que el 80% de los ejecutivos investigados presentan en su comportamiento características Masculinas. Este 80% está dividido en un 47.37% fueron ejecutivos sexo Masculino y el 32.63% fueron ejecutivas sexo femenino; se comprueba que el ingreso de la mujer ejecutiva en las organizaciones la lleva a adoptar todo un conjunto de comportamientos y actividades de acuerdo a las expectativas que se tienen de ella, las cuales la llevarán a obtener una clara definición de su papel, y una mayor habilidad y destreza en el manejo de su propio Rol. Esto no ocurre lógicamente con los ejecutivos hombres pues ellos se han desenvuelto en este Rol desde siempre. Han pasado la mayor parte de su vida entrentándose a las presiones de ser un hombre. Han dedicado su energía a satisfacer las demandas del trabajo y la familia y tal vez en este proceso han renunciado a su propio desarrollo.

La mayoría de sus relaciones con hombres se centran en realizar actividades juntos. Ellos le sirven como sistema de apoyo en el sentido de camaradería, pero no para compartir sentimientos de soledad, desilusión o fracaso.

El caso de la mujer al ingresar a una Organización es totalmente diferente pues es en el nivel ejecutivo donde los hombres han venido dirigiendo; así se ve ante la doble dificultad de adaptación; por una parte debe acogerse al sistema informal de relaciones internas, es decir observar y asimilar las redes comunicacionales de mando, poder y

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

desempeño que encuentran en su nuevo sitio de trabajo. Como ya se mencionó anteriormente, la mujer debe responder a las expectativas que se tienen de ella, no sólo en el aspecto laboral, sino principalmente en el personal, es decir deben mantener el Rol sexual de mujer y el Rol Organizacional de líder.

Todas estas circunstancias crean otro conflicto, la dificultad para la legitimización del Rol. Es esta la razón de la adaptación de comportamientos gerenciales masculinos, presentando conductas, de tipo instrumental las cuales se caracterizan por un estilo de logro competidor, y directivo, habilidades analíticas para solucionar problemas, tomar decisiones y hacer juicios; habilidades para negociar y para lograr acatamiento dejando de lado comportamientos emocionales y demostrativos.

Se puede decir entonces que es esencial que las mujeres que luchan por el éxito en la gerencia desarrollen los así llamados rasgos masculinos que se perciben como parte de los gerentes de éxito en general. Sólo de esta manera los demás creerán en su potencial y les otorgarán la confianza y los recursos necesarios para alcanzar el éxito. Si se percibe a las mujeres como poseedoras de habilidades gerenciales solo femeninas y carente de las cualidades masculinas consideradas sinónimos de la gerencia de éxito, no es probable que se las tome en cuenta con

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

seriedad o se les den las tareas y el apoyo necesarios para que lleguen a convertirse en gerentes de primera clase.

Continuando con el análisis de resultados se observa que el 20% restante de la población se ubica en los Estilos Andrógenos y Femeninos así: (Cuadro 4)

El 16.66% presenta un Estilo de Dirección Andrógino. Es relevante mencionar que dentro de este Estilo están hombres y mujeres contemplados; sin embargo es tangible que el comportamiento Andrógino no es la norma en nuestra cultura: esto se puede observar en el bajo porcentaje de población que se encuentra en este Estilo. Pero igualente se puede arguir diciendo que a lo mejor en este pequeño grupo las mujeres tratan de aprender autonomía y los hombres acercamiento.

El 3.33% de la población restante presenta un Estilo Femenino. Aquí el único elemento que se encuentra en esta categoría es una mujer; ningún hombre se localiza en este Estilo lo cual hace ver que son muy escasas las mujeres que conservan su Rol y a pesar de ello se mantienen en las Organizaciones.

Igualmente se puede decir que aún más difícil que lograr que las mujeres muestren una conducta masculina es el lograr que los hombres manifiesten comportamientos femeninos.

Así una vez más se puede comprobar lo que dice Sargent "el paso que se ha dado en la década de 1960 consiste en que

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

las mujeres se han vuelto más parecidas a los hombres. mientras éstos se quejan de que ellas ya no son como antes. Dicen: 'las mujeres se han vuelto tan duras', y ellas por su parte reprueban el hecho de que no se encuentren hombres independientes y orientados a su desarrollo personal". (1983)

En general la forma como se caricaturiza a las mujeres en las Organizaciones implica que se tragan las lágrimas, tratan de pensar lógicamente para tener éxito, y se visten de trajes oscuros, lo que sugiere poder. Mientras que la manera de caricaturizar a los hombres implica que aún están altamente orientados hacia una tarea, resistiéndose a los cambios porque vamos muy de prisa.

Es importante hacer notar que durante las entrevistas realizadas a cada ejecutivo(a) se captó información que luego se comprobó con el cuestionario explicado.

Las mujeres muy preocupadas por aparentar una imagen agresiva, fría y muy razonadoras, pues la imagen hay que mantenerla para obtener respeto, no interesa que los sentimientos se acumulen pues para eso está la casa y la familia. Los hombres igualmente dando su imagen de fuerza, sabiduría, desenvolvimiento, tranquilidad y resolución de problemas ya que los sentimientos y expresiones de acercamiento son para las mujeres. Es interesante ver como cada uno de ellos cree que la debilidad se demuestra a

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

través de la expresión clara de sentimientos y debilidades romanticas.

Con todo este análisis de los resultados obtenidos se puede entonces rechazar la Ho: que dice

que en los ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa Regiomontana no predomina un Estilo de Dirección masculino, femenino o andrógino.

Y validar la Hl:

En los ejecutivos (hombres y mujeres) de la Gran Empresa Regiomontana predomina un Estilo de Dirección Masculino.

2) Los seres humanos estamos continuamente sometidos en la adaptación a una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual puede definirse como un estado de adaptación.

La adaptación no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización. Es la frustración de esas necesidades la que causa muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende mucho de otras personas, particularmente de aquellas que están en posiciones de autoridad, se hace muy importante para la administración el comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación. Así entramos al análisis de la percepción del Clima Organizacional que es la otra parte

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

importante de esta investigación, para finalmente correlacionar nuestras variables de estudio.

Como se mencionó anteriormente, las dimensiones que se analizaron en el cuestionario de percepción del Clima Organizacional son 6, las cuales se interpretaron de acuerdo a los resultados de la siguiente manera: (Ver Cuadro 5)

Conformidad:

Las preguntas que miden las respuestas de esta dimensión nos indican que el personal no está satisfecho con las restricciones y limitaciones que se le presentan en aspectos de políticas, reglas y leyes, (Ver Cuadro 3) dentro de la Organización y especialmente en su área de trabajo. Esto se pudo detectar en las frecuencias analizadas para esta variable donde solo el 20% de la población contestaron a favor de la variable, mostrando que un 80% se muestra en desacuerdo con la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

Responsabilidad:

El porcentaje para esta dimensión es del 22% a favor (Ver Cuadro 6)

Con ello se demuestra que el personal no tiene participación directa en la toma de decisiones, significando esto que no se da libertad de acción y que se necesita de una supervisión directa con el jefe. Podría esto llevar a pensar que en algunas de estas organizaciones existen las

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

relaciones paternalistas. Lo interesante sería mirar de qué Estilo dependen. El 78% restante de la población muestra que su participación para el logro de objetivos organizacionales es muy baja.

Recompensa:

El 16% está a favor de esta dimensión lo cual da a conocer que si todo sigue un orden en el logro de actividades, cada aspecto afecta a otro y a sí mismo con sus resultados: por lo tanto si no existe conformidad con leyes, normas de trabajo, si se carece de libertad para actuar, el personal siente que su trabajo no es recompensado como merece pues son más las críticas recibidas o la disconformidad con lo trabajado que el apoyo y la satisfacción del deber cumplido

Claridad Organizacional:

A través del 16% a favor de esta dimensión se puede corroborar que no existe orden por parte de los superiores, ni comunicación adecuada para que sus subalternos tengan en claro y entiendan lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

Calor y Apoyo:

Como se han presentado las dimensiones de este cuestionario de percepción del Clima Organizacional es apenas lógico que esta nueva dimensión no presente un porcentaje elevado a favor. Así el 18% considera buenas las relaciones que se presentan en su área de trabajo. En oposición el 82%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

presenta inconformidad con las relaciones de amistad dadas con sus superiores. Sin embargo, es significativo mencionar que el 82% de la población está orgullosa de pertenecer a la Empresa, mostrándose aquí algo interesante, y es el hecho de analizar entonces si los problemas presentados solo existen en un departamento determinado debido a un Estilo igualmente determinado.

Rol de Jefe:

El papel que el superior inmediato representa ante su personal está ratificando el Estilo de Dirección analizado en el cuestionario de Roles sexuales: el 90.4% así lo demuestra y se reafirma que el ejecutivo regiomontano de las empresas analizadas tiene un Rol masculino. Con esto se quiere decir que igual como se están mostrando los ejecutivos están siendo percibidos, por su personal.

Cada una de las dimensiones analizadas dan a conocer la percepción del Clima estudiado, y a su vez confirman que el Clima Organizacional depende de muchos aspectos, los cuales forman un conjunto de características, las cuales tienen que ser satisfechas para cada individuo que labora en la Organización ya que no es labor de unos pocos, pues el bienestar de todos está precisamente en las manos de cada elemento integrante de la Organización y especialmente de los que demandan autoridad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En base a cada una de las dimensiones estudiadas en esta investigacibn y a sus puntajes, se denota estadisticamente que la percepcibn que tienen los subalternos encuestados del Clima Organizacional de su departamento es regular. Esto se observa en los porcentajes analizados y en los rangos de calificaciones (Ver Cuadro 7) en donde la mayoría de frecuencias estbn en el rango regular con calificaciones de 20 - 28 las cuales son bastas; las frecuencias mbs bajas de calificaciones mbs elevadas se encuentran en bueno y excelente.

Del análisis estadistico realizado de los Estilos de Direccibn y de cada dimensibn del Clima Organizacional se puede llegar a la correlacibn de las variables investigadas

Concluyendo:

El Estilo de Direccibn Masculino presentado en los(as) ejecutivos(as) Regiomontanos estb influyendo para que se tenga una percepcibn regular del Clima Organizacional en las Organizaciones investigadas. (Ver Grbfica 6).

Es decir que existe una relacibn directa entre Estilo de Direccibn y Clima Organizacional, llevando esto a validar la hipbtesis alterna planteada.

El Clima Organizacional es un concepto, entonces, que permite determinar la manera como Estilos de Direccibn, políticas, prbcticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen en el

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciados por ellos.

Sobre la importancia que tiene el Clima Organizacional, además de ser un aspecto integrado de los elementos de la organización y de la interacción del individuo, Litwin (1968), se refiere a la utilidad administrativa del mismo con los siguientes términos. "el Clima Organizacional provee a la Dirección de un enlace entre las políticas y procedimientos de la Organización y de las necesidades de los trabajadores. La Dirección debe conocer cómo diferentes políticas y procedimientos estimulan estas necesidades de los individuos y cómo puede ser aumentado el ambiente del trabajador. Para ganar este conocimiento, la dinámica del Clima Organizacional debe ser estudiada. Analizando sus propios Climas de trabajo, la Dirección aprendería a apreciar las relaciones causales entre su propio comportamiento directivo y el comportamiento motivado en su grupo de trabajo.

Retomando el análisis anterior de la relación existente entre Clima y Estilo de Dirección, se diría si son acaso la agresividad, la racionalidad, la dureza, la falta de comunicación, la ausencia de sentimientos, etc., las características que hoy por hoy no permiten un desarrollo pleno del ser humano que labora diariamente para la obtención de objetivos y metas comunes con su Organización y para el servicio de una sociedad que así lo requiere.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Entonces vale la pena pensar en que el gerente de hoy debe encontrar un equilibrio entre actitudes personales, emociones y expresiones, y aquellas relaciones que promuevan relaciones de trabajo más eficaces. Debe estar bien preparado en las dimensiones *masculinas de confianza en sí* mismo y toma de decisiones, así como en las habilidades interpersonales femeninas de ser confiado y abierto y tener conciencia de sí mismo. No se pueden entender las necesidades humanas ni se pueden desarrollar los recursos humanos, a menos que el Clima Organizacional permita que la vulnerabilidad y la dependencia se puedan expresar libremente. Un Clima así podría conducir al descubrimiento de estrategias que motiven a los empleados y fomenten su desarrollo profesional y personal.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO V

CONCLUSIONES

1) A pesar de los resultados obtenidos en esta investigación los cuales confirman una vez más que en nuestra cultura no existen Estilos de Dirección Andróginos, es necesario y apremiante pensar en las organizaciones del futuro las cuales sí requieren de este Estilo, ya que ser andrógino significa "crecer y ser adulto desprendiéndose de los excesos, tanto de la adolescencia masculina como de la femenina, que siguen limitando nuestra experiencia humana, significa ser plenamente humanos." Sargent (1981)

Virginia Woolf (1941-1980) citado por Sargent describió su lucha personal dentro de este mismo marco diciendo "es fatal ser un hombre o una mujer pura y simplemente: hay que ser mujer-viril u hombre-mujeril... Alguna colaboración debe realizarse en la mente entre el hombre y la mujer, antes de que el alto de la creación se pueda cumplir... toda la mente debe estar abierta de par en par, para poder entender que el escritor comunica la experiencia con perpetua plenitud. Debe haber libertad y debe haber paz."

2) Los Roles Sexuales tradicionales han creado una rígida

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

división del trabajo respecto al comportamiento ligado al sexo. La masculinidad se ha asociado con un enfoque dirigido a la solución de problemas y la feminidad con un enfoque expresivo que incluye la preocupación por el bienestar de los demás, aunque esto cambia al ingresar la mujer en le Organización. Así la masculinidad y la feminidad pueden convertirse en negativos e incluso destructivos cuando se presentan en forma extrema y sin adulteración. Pero si esto tiene un giro positivo, un gerente puede ser a la vez un duro luchador, un apoyo amistoso y un pensador lógico.

c) Tal vez el significado más importante de la Andrequinia para la mujer en la gerencia reside en que pueda ayudarle a resolver la discrepancia entre su socialización femenina y las características masculinas percibidas y requeridas en las gerentes. Actualmente, la mujer gerente se enfrenta a una serie de barreras, que brotan tanto de dentro de ella como de los demás. No es la menos importante el que los otros la vean aportando cualidades femeninas a la oficina, cuando las cualidades masculinas son las que se consideran características de la buena gerencia.

d) A medida que las mujeres deciden adoptar la andrequinia es probable que hagan conscientes a los demás del valor de los rasgos de gerencia masculinos y femeninos. Hasta la fecha, lamentablemente, las mujeres han adquirido con mas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

prontitud el Estilo competidor y la energía del hombre y han limitado las expresiones de intuición, comprensión interpersonal y sensibilidad.

De hecho, uno de los mayores conflictos que la mujer en la gerencia deberá enfrentar en los próximos años será decidir a cuánto debe renunciar para conseguir el éxito profesional.

5) Adoptar el concepto de androginia no significa que los hombres y las mujeres se vayan a comportar exactamente igual. Cuando se abra la puerta y todos seamos libres de elegir más allá de los estereotipos de roles sexuales, descubriremos toda una nueva gama de comportamientos y cada uno de nosotros será libre de escoger su propia combinación.

6) Tal vez las mujeres ejecutivas se permitirán ser más Andróginas después de haber demostrado quienes son primero en el rudo masculino. A medida que se sientan más seguras, se volverán más eficaces reintegrando su comportamiento femenino.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
ALERE FLAMMAM VERITATIS
UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

RECOMENDACIONES

Para los profesionales y los no profesionales que al leer esta tesis se interesen en continuar con esta área de estudio les diría:

1) Que se estudien los sentimientos y opiniones de cada ejecutivo con respecto al otro.

2) Que tomaran otro grupo de población a nivel de jefes de departamentos, u otro nivel en su derecto.

3) Estudiar el total de población en las organizaciones con el fin de generalizar los datos.

4) Que se investiguen otros aspectos referentes al Pol Sexual como tal.

5) Que se realicen comparaciones entre empresas de gobierno y particulares.

Finalmente les diría que hay mucho por hacer y que solo depende del amor y la dedicación que pongamos en cada cosa.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANASTASI, A., Psicología Diferencia. Editorial Aguilar, Madrid, 1977.

ANSOFF, I., Los Sistemas Gerenciales en la Práctica. Administración de Empresas. Bogotá, 78-8.

ARGYRIS, C., Integrating the Individuals and the Organization. John Wiley, New York, 1964.

BAKKE, E., The Fusion Process. New Haven, Conn. Editorial Labor and Management Center, 1953.

BLAKE, R., MOUTON, J., El Nuevo Grid Gerencial. Editorial Diana, México, 1964.

BUILES, J., Ciclo de Mujeres Ejecutivas. Tesis Uniandes, 1980.

DRUCKER, P., Gestión Dinámica. Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1981.

ESCOBAR, A., y RODRIGUEZ, C., Clima Organizacional, Diagnóstico, Intervención y Control. Tesis Uniandes, 1974.

FIEDLER, F., A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York, 1967.

FITCHER, J., Sociología. Editorial Herder, Barcelona, 1977.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GOLDSTEIN, J., El Ejecutivo Bogotano. Tesis Uniandes, 1978.

GORDON, F., Bringing Women Into Management. McGraw-Hill Inc. New York, 1975.

GORNICK, V., Women in Sexist Society. Basic Books. New York, 1971.

GUTIERREZ, J., Psicología y Etica de la Empresa. Editorial Plaza y Janes, S.A., Barcelona, 1976.

GUZMAN, M., Validación Externa del Test para Medir Clima Organizacional. Tesis Uniandes, 1977.

HALL, D. T., BERNAL, P., Revista Interamericana de Psicología Ocuparional. Vol. 5, 1988.

HELLER, T., Women and Men as Leaders. Prentice Hall. New York. 1982.

HERSEY, P., BLANCHARD, K., La Administración y el Comportamiento Humano. Editorial Técnica. México, 1970.

HOYOS, V., y BRAVO, A., Diseño de un Instrumento para Medir Clima Organizacional. Tesis Uniandes, 1977.

KATZ, D., KAHN, R., Psicología Social de las Organizaciones Editorial Trillas, México, 1979.

KELLY, J., Relaciones Humanas en la Empresa. Editorial Trillas, México, 1972.

KOONTZ, H., y O'DONNELL, Curso de Administración

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Moderna. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1981.

LANDSBERG, H., Hawthorne Revisted. Cornell University, Ithaca, N.Y., 1961.

LEWIN, K., Teoría del Campo. Editorial Paidós, México, 1968.

LIKERT, R., El Factor Humano en la Empresa. Editorial Deusto Bilbao, 1968.

LITWIN, G., y STRINGER, R., Motivation and Organizational Climate. Graduate School of Business Administration, 1968.

LOZANO, G., Relación Entre el Sexo, la Edad y las Actitudes de los Subordinados Hacia su Jefe Mujer. Tesis, Universidad Católica, 1982.

MACCOBY, E., Desarrollo de las Diferencias Sexuales. Ediciones Marova. Madrid, 1972.

McGREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana, México, 1977.

MINER, J., Psicología Aplicada a la Organización Humana de la Empresa. McMillan Publishing, New York, 1964.

MORGAN, C., Introducción a la Psicología. Ediciones Aguilar, Barcelona, 1978.

MORRIS, D., El Mono Desnudo. Editorial Plaza y Janés. Bar-

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

celona, 1968.

ORTEGA, S., Estudio Preliminar Sobre el Ciclo de Vida de Las Esposas de los Ejecutivos. Tesis Uniandes, 1976.

OSORIO, I., Estilos Administrativos de la Gran Industria. Revista EAFIT, Bogotá, No. 36, Oct. Dic. 1979.

RODRIGUEZ, M., Psicología de la Organización. Editorial Trillas, México, 1978.

SANTOFIMIO, L., Mujeres Ejecutivas en Bogotá. Tesis Uniandes, 1976.

SARGENT, A., La Gerencia Androgina. Editorial Norma, S.A., Bogotá, 1985.

SCHEIN, E., Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall Int., Barcelona, 1971.

SMITH, H., y WAKELY, J., Psicología Industrial. Editorial Diana, México, 1977.

SULLERHOPT, E., Historia y Sociología del Trabajo Femenino. Editorial Deusto, Bilbao, 1963.

WENDELL, F., Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1980.

WHYTE, W.F., El Hombre en su Trabajo, Editorial Herrero Hermanos, México, 1964.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

APENDICES

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

" Señor (a) el propósito de esta parte de la investigación es determinar su estilo de dirección de acuerdo a características propias que usted deberá identificar de acuerdo a una escala de 1 a 5 en la medida en que lo caracterizan.

Este cuadernillo que usted debe diligenciar solo suministrará información sobre las características personales que lo describen. En él encontrará las instrucciones para su diligenciamiento; no deje ninguna característica sin marcar ya que la información solicitada contribuye grandemente al buen resultado de la investigación y [illegible] desarrollo como en el de la organización en la que se [illegible].

Si usted tiene a bien los resultados que le [illegible] serán entregados con su interpretación, ya que con ésta usted podrá [illegible] ser diferentes aspectos de su forma de dirigir y [illegible] en sus subalternos y el ambiente de trabajo ".

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Anexo No. 2

INVENTARIO DE ROLES

Empresa

Cargo Tipo [ ]
No. Subalternos [ ]

Nombre

Este inventario de roles forma parte de una investigación sobre estilos de dirección y Clima Organizacional en la gran empresa Regiomontana. El propósito de éste es lograr una descripción de características de personalidad propias de quien lo contesta, por lo tanto al responder este cuestionario, dé sus juicios de acuerdo a sus propias apreciaciones con respecto al calificativo frente al cual se encuentra.

Usted debe indicar en una escala de 1 a 5, en qué medida le corresponden dichos rasgos así:

1.- Nunca es característico en mí.
2.- Pocas veces presento esta característica
3.- Ocasionalmente presento esta característica
4.- Frecuentemente presento esta característica
5.- Es una característica que definitivamente me identifica

Por ejemplo: si usted marca Solapado [ ]
quiere decir que pocas veces es solapado.

coloque su puntuacion en la casilla correspondiente y por favor no omita ninguna.

Gracias por su colaboración.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. Nunca es característica en mi
2. Pocas veces presento esta característica
3. Ocasionalmente presento esta característica
4. Frecuentemente presento esta característica
5. Es una característica que definitivamente me identifica

INVENTARIO DE ROLES

1. Condescendiente
2. Crédulo
3. Influenciable
4. Agradable
5. Imaginativo
6. Engreído
7. Sensible a las necesidades a los demás.
8. Testarudo
9. Evita el lenguaje fuerte
10. Murmurador
11. Dispuesto a correr riesgos
12. Mentiroso
13. Autosuficiente
14. Orgulloso
15. Razonador
16. Teatral
17. Atlético
18. Confía en sí mismo
19. Toma decisiones rápidamente
20. Tierno
21. Discreto
22. Habla suavemente
23. Decidido
24. Alegre
25. Exigente
26. Ineficiente
27. Pacífico
28. Inteligente
29. Suave
30. Egocéntrico
31. Impulsivo
32. Afectuoso
33. Confiado
34. Reservado
35. Adaptable
36. Tímido
37. Infantil
38. Perseverante
39. Independiente
40. Temperamental
41. Enérgico
42. Diplomático
43. Miedoso
44. Caprichoso
45. Afirmativo
46. Compasivo
47. Cálido
48. Competitivo
49. Veráz
50. Tiene habilidades de liderazgo.
51. Voluntarioso
52. Comprensible
53. Rígido
54. Sincero
55. Dominante
56. Considerado
57. Intuitivo
58. Defiende sus creencias
59. Deseo de agradar
60. Práctico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el clima Organizacional. La unidad sobre la cual usted debe contestar es su grupo de trabajo comprendido dentro de su organización. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Este cuadernillo contiene una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de ellas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo y organización. Si ésta se aplica marque la V (Verdadero); o en caso contrario marque la F (Falso) en frente de la respuesta. Marque una sola. Si borra indique cuál es su respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Le agradecemos de antemano la colaboración prestada al responder este cuestionario con lo que se espera contribuir al mejoramiento de su organización

1. Aquella gente se siente como metida en una jaula. V F
2. Cada uno es conocedor de su trabajo y se le trata como tal. V F
3. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. V F
4. Por lo general tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por donde empezar. V F
5. Cuando necesitamos algo del Jefe está dispuesto a ayudarnos. V F
6. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros de trabajo. V F
7. Aquí se hace lo que mi superior indique. V F
8. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo. V F
9. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el trabajo. V F
10. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas. V F

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

11. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. V F

12. Las ideas y opiniones que sugerimos para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo son aplicadas. V F

13. Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa. V F

14. Creo que mi superior obtiene buenos logros debido a su intuición. V F

15. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores. V F

16. Verdaderamente muchas veces se trabaja tan poco como sea posible. V F

17. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo. V F

18. En esta empresa se cumple "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". V F

19. Mis ideas y opiniones no son valoradas. V F

20. Siento que trabajo con compañeros, no con rivales. V F

21. La diplomacia de mi superior es una de sus grandes virtudes. V F

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

22. Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado. V F

23. Aquí se fijan mucho en como se emplea el tiempo de trabajo. V F

24. Son muy frecuentes las sanciones por faltas en el trabajo. V F

25. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen. V F

26. La orientación sobre mi trabajo no siempre es clara. V F

27. Si se comete un error se enseña a corregirlo. V F

28. Usualmente puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando tengo un problema difícil. V F

29. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo. V F

30. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe. V F

31. El que se esfuerza por trabajar es recompensado por el jefe. V F

32. Las dudas sobre el trabajo son siempre resueltas por mi superior. V F

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

33. Frecuentemente comunicarme con mi jefe es difícil. V F

34. El ambiente que se respira aquí es tenso. V F

35. Admiro la capacidad de mi jefe para decidir rápidamente. V F

36. Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera. V F

37. Los superiores no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. V F

38. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades de nuestro trabajo en sí. V F

39. Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se conoce quien debe resolverlo. V F

40. Me siento vigilado en mi trabajo. V F

41. No vale la pena colaborar ya que a la larga no agradecen. V F

42. Mi jefe cambia de opinión con facilidad. V F

43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece. V F

44. Aquí se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. V F

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

45. Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga V F

46. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo. V F

47. Trabajar con una persona como mi jefe resulta agradable. V F

48. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados. V F

49. Para evitar problemas es mejor evitar el desacuerdo. V F

50. Existe un interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la empresa. V F

51. Las amenazas y críticas que se reciben del superior son mínimas, por el contrario trata de estimularnos positivamente. V F

52. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente. V F

53. Las llamadas de atención se hacen de manera firme pero cordial. V F

54. Considero que mi jefe se arriesga innecesariamente en los negocios. V F

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

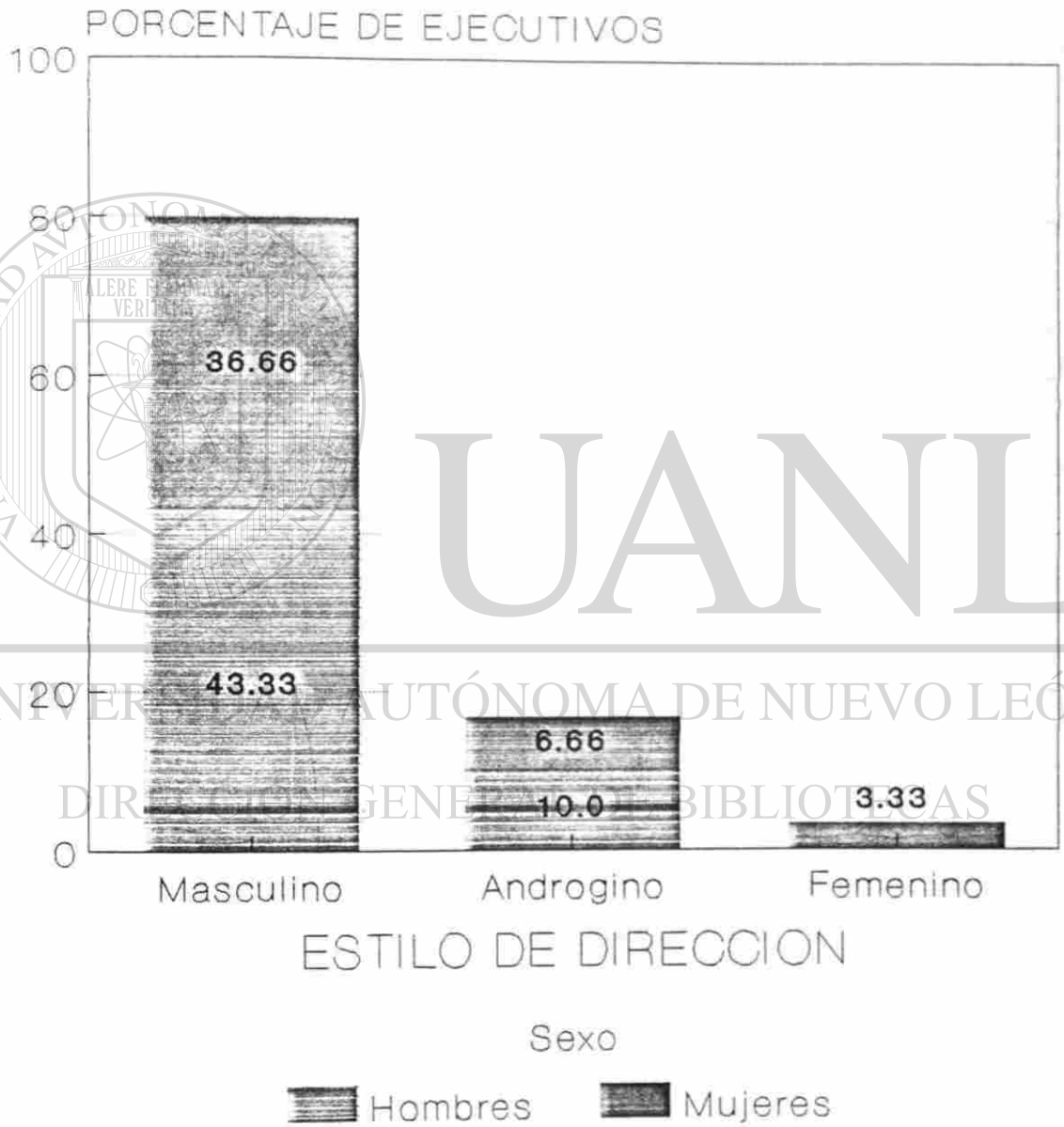
55. Aquí se dicen las cosas pero de buena manera. V F

56. Preferiría trabajar con un jefe más decidido. V F

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuadro #1

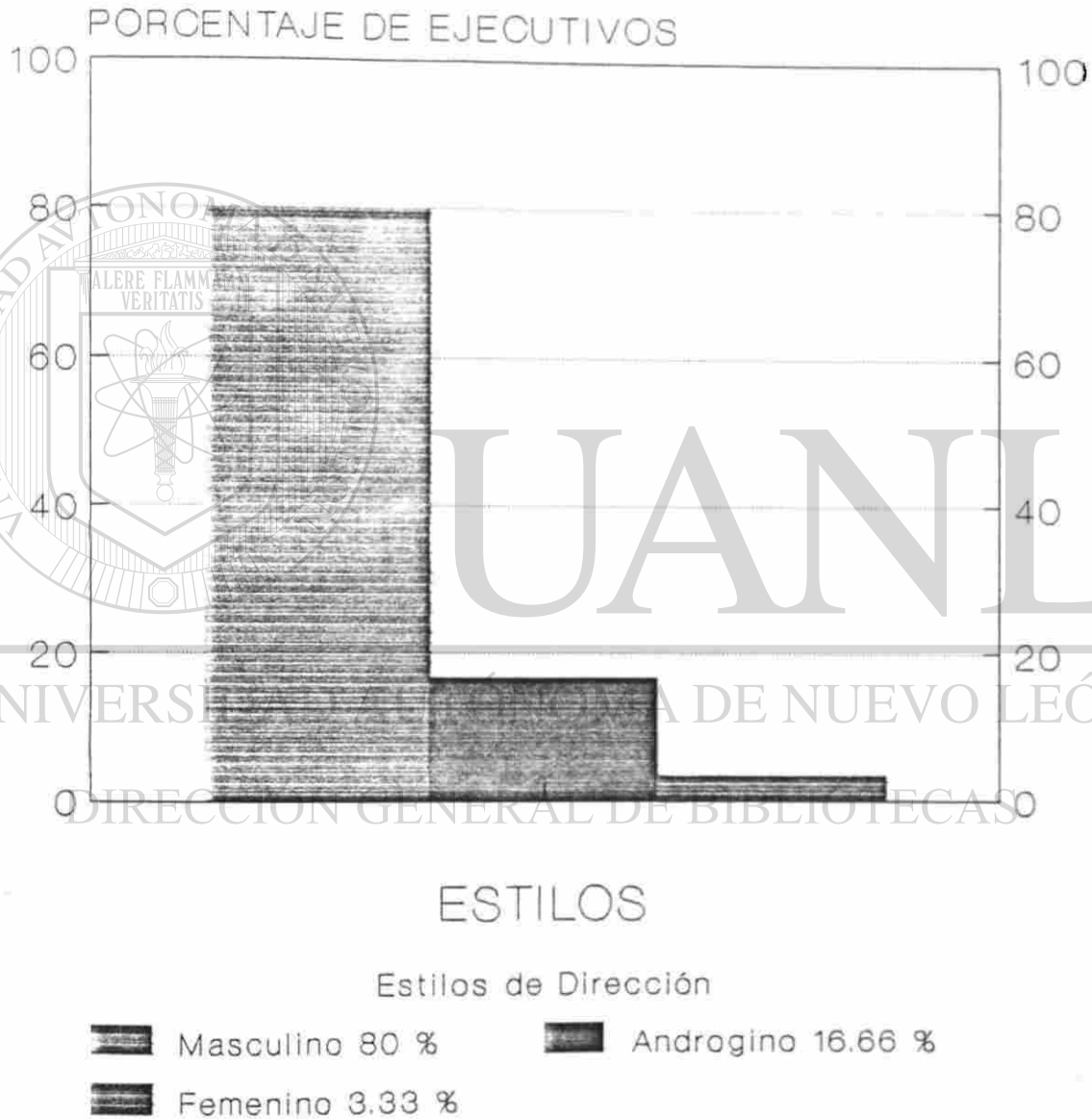
GRAFICA QUE MUESTRA LOS ESTILOS DE DIRECCION DE LOS EJECUTIVOS REGIOMONTANOS



UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuadro #1

GRAFICA QUE MUESTRA LOS ESTILOS DE DIRECCION EN LOS EJECUTIVOS REGIOMONTANOS

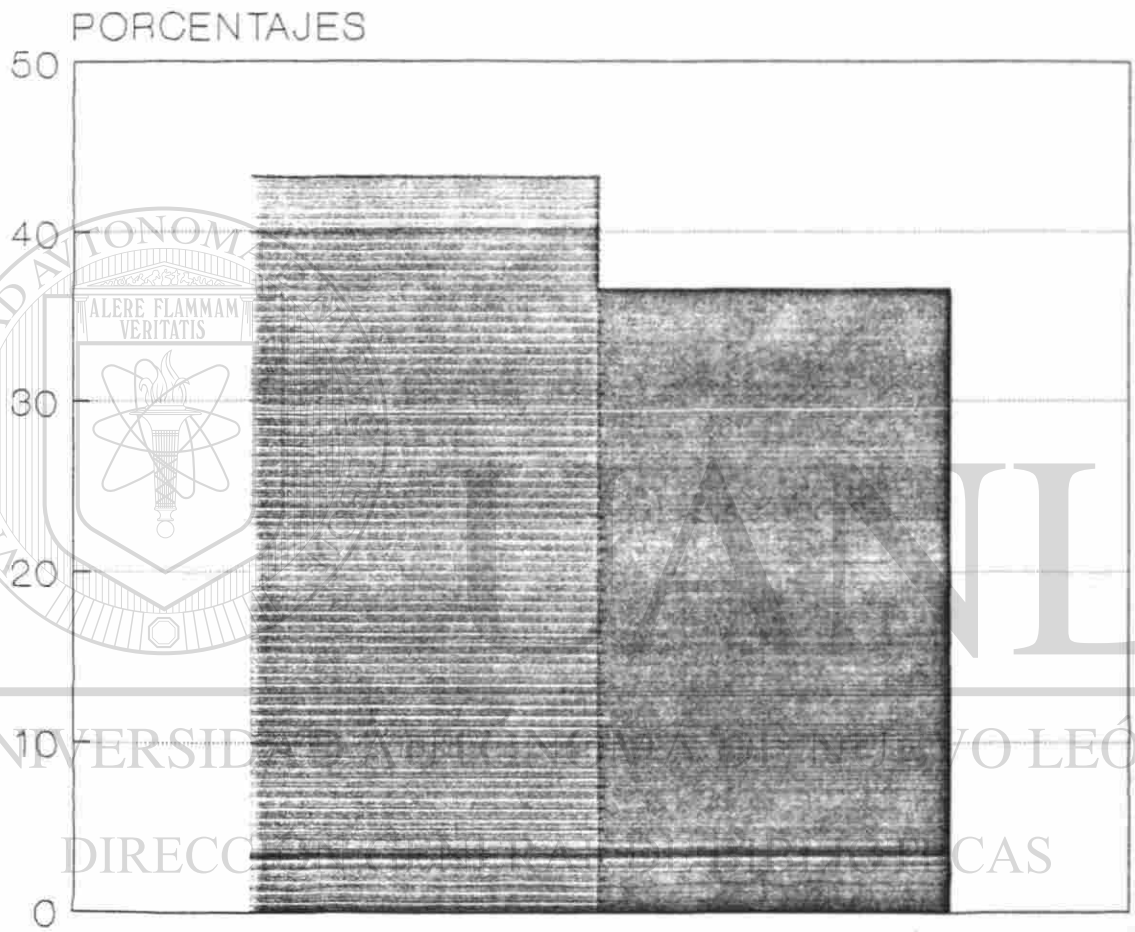


UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRAFICA QUE MUESTRA LA POBLACION CON ESTILO DE DIRECCION ANDROGINO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRAFICA QUE MUESTRA LA POBLACION CON ESTILO DE DIRECCION MASCULINO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO #2

Estilos de direccinón, Porcentajes, Diferencias

SEXO	CARACTERISTICAS		DIFERENCIA	ESTILO
	Masculino	Femenino		
1	78	72	-0.3	2
1	76	59	-0.85	3
1	79	65	-0.7	3
1	87	60	-1.05	1
1	70	61	-0.45	2
1	75	75	0	3
1	72	71	-0.05	2
1	53	63	0.5	4
2	85	58	-1.62	1
2	77	45	-1.6	1
2	89	50	-1.95	1
2	67	59	-0.4	2
2	80	56	-1.2	1
2	71	67	-0.2	2
2	65	54	-0.55	3
2	79	79	0	3
2	81	60	-1.05	1
1	72	71	-0.05	2
1	70	61	-0.45	2
1	75	58	-0.85	2
1	76	61	-0.75	2
1	70	61	-0.45	2
1	81	60	-1.05	1
1	77	45	-1.6	1
2	67	59	-0.4	2
2	81	60	-1.05	1
2	72	71	-0.05	2
2	75	58	-0.85	2
2	81	60	-1.85	2
2	85	58	-1.62	1

SEXO

1: Mujer
2: Hombre

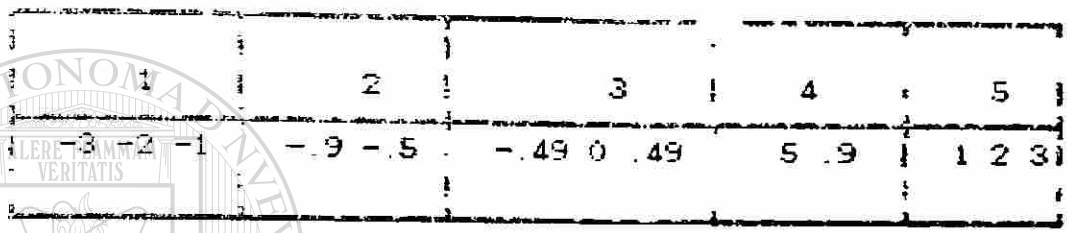
ESTILOS DE DIRECCION

1: Masculino
2: Casi Masculino
3: Andrógino
4: Casi Femenino
5: Femenino

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO #3

Estimación Puntual para el Estilo de Dirección



1: Masculino

2: Casi Masculino

3: Andrógino

4: Casi Femenino

5: Femenino

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO #4

Gráfico de Porcentajes por Sexo en Estilos de Dirección

Estilos	% Total	% Por Sexo 1	2
Masculino	80	36 66	45 66
Andrógino	16 66	10	6.56
Femenino	3 33	3 33	0

1: Femenino

2: Masculino

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO #5

Clima Organizacional:
Rango, Calificación, Porcentajes y Frecuencia

Rango	Calificación	Porcentaje	Frecuencia
Malo	12	16 %	7
	20		5
	24		5
Regular	25	48 %	5
	26		10
	28		4
	29		2
	30		2
	32		1
Bueno	35	20 %	1
	36		2
	39		2
	41		2
	42		1
	43		1
	46		2
	47		2
Excelente	48	20 %	1
	49		2
	50		1
	52		1
	53		1

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO #6

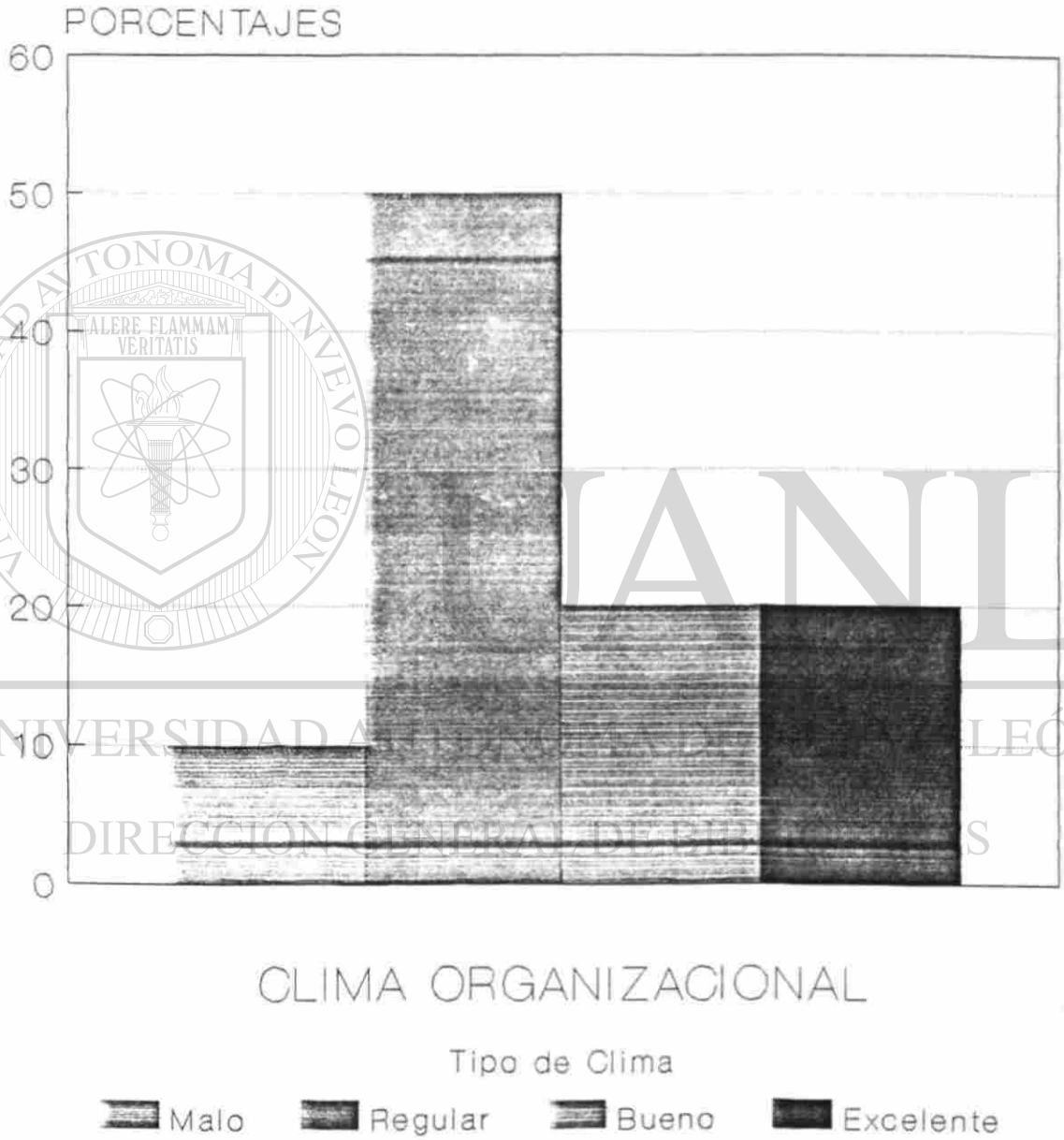
Dimensiones que conforman el Clima Organizacional y sus Porcentajes en el Marco Muestral

Dimensiones	% a Favor	% en Contra
Conformidad	20	80
Responsabilidad	22	78
Recompensa	16	84
Claridad Org.	16	84
Calor y Apoyo	18	82
Rol del Jefe	90.6	9.94

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuadro #7

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuadro #8

GRAFICA QUE MUESTRA LA RELACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTILO DE DIRECCION

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS